

ODALIS ROJAS ✦ ALEJANDRO RIVERA

# TRANSFORMAR

de las ideas a los hechos

comunicación

innovación



liderazgo

optimismo

compromiso

visión



## **ODALIS ROJAS**

Licenciada en Administración Comercial, con especialización en Recursos Materiales y Financieros de la Universidad Santa María, Caracas. Autora del libro "Clima Organizacional como el estado de ánimo de las organizaciones". Posee una amplia experiencia corporativa en el área de desarrollo organizacional, con especial énfasis en el diseño de evaluaciones diagnósticas de cultura y clima organizacional e implantación del modelo de competencias. En su performance ha sido líder en implantación de proyectos y durante los últimos 15 años se ha dedicado a la consultoría de procesos de gestión humana como socia y directora de Link Gerencial Consultores, para Venezuela, República Dominicana y Colombia.



## **ALEJANDRO RIVERA**

Graduado en Ingeniería en la Universidad Simón Bolívar (USB) en Caracas, MBA y postgrado en Finanzas de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Egresado del Programa Ejecutivo del IESA. Profesor de ADEN Business School y miembro del Consejo Académico del Instituto Latinoamericano de Formación Gerencial de Panamá. Ejerce como profesor invitado en la USB y en la UNIMET. Es miembro fundador y director de Link Gerencial Consultores. En el desarrollo de su carrera profesional ocupó cargos de gerente de planta, de producción, mercadeo, distribución, gerente general y director general. Durante los últimos cinco años ha entrenado a más de 14.000 personas en Latinoamérica y el Caribe. Como consultor ha asesorado en las áreas de planificación estratégica, servicio e innovación a importantes empresas. Autor de los libros: "Competencias Gerenciales para el Liderazgo del Futuro" e "Innovación, el Único Camino"

ODALIS ROJAS ❖ ALEJANDRO RIVERA

# **TRANSFORMAR** de las ideas a los hechos





© Odalis Rojas / Alejandro Rivera

© Link Gerencial Consultores, C.A.

**Caracas, Venezuela:**

Telfs.: + 58 212 731 2773

**República Dominicana:**

Telf: + 809 864 8908

**Colombia:**

Telf: + 57 301 246 8853

**[www.linkgerencial.com](http://www.linkgerencial.com)**

**Producción e Impresión**

Liliana Acosta

Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita del titular, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial por cualquier medio o procedimiento y la distribución de ejemplares de la misma mediante alquiler o préstamo público.

*Impreso en Venezuela - Printed in Venezuela*

## Dedicatorias

*A la pequeña Iraira, quien es ya –en el mundo de los hechos– una persona maravillosa.*

Odalís

*A mi familia, que amalgama el origen y también el destino de mis acciones y pasiones.*

Alejandro



# Agradecimiento

A todos aquellos que transforman sus conductas para alcanzar el éxito; a los protagonistas de estos casos y muy especialmente a nuestros clientes, colaboradores y compañeros de trabajo, que de una u otra manera han contribuido y enriquecido estas experiencias.

Valga también un agradecimiento muy especial a Luisana Mata, quien con sus actitudes y competencias, demuestra que siempre está a la altura del reto que se le plantea.

*Los autores*



# Índice

Dedicatoria _____	5
Agradecimiento _____	7
Prólogo _____	11
Introducción _____	15

## **Capítulo I** **Del mundo de las ideas** **Referencias, conceptos y modelos**

Antes de entrar en materia _____	19
De la teoría de la motivación, a las competencias como mecanismos predictivos del éxito _____	20
¿Qué es una competencia? _____	21
Un analista con “ganas” de ser jefe, pero sin competencias para serlo _____	29
¿Por qué utilizar un modelo de gestión basado en competencias?	31
Principales beneficios de la gestión por competencias _____	36
Algunos inconvenientes _____	38

## **Capítulo II** **Del mundo de los hechos**

Las competencias, son comportamientos observables _____	45
Cómo desplegar un concepto _____	46
El aporte radical del modelo de Gestión por Competencias _____	46

**Casos:**

“Estamos bien, en el refugio, los 33”. Mineros de Chile _____	49
Un reto. Cambiar la curva _____	63
Humberto Fernández Morán, un diamante de científico _____	73
El “Sistema” que revolucionó la música _____	85
De secretaria a reina del cosmético _____	95
Leo Messi, un chico normal que piensa por el equipo _____	107
Jacinto Convit, Quijote de la vida _____	117
En tu casa te esperan _____	127
Una buena película con triste final _____	135
Cisneros compra Leones _____	147
Banco Universal vs. Sindicato Universal _____	157
Poder vs. influencia _____	165
El talento hecho pasión. La imparable energía de Dudamel _	173
Un exámen no autorizado _____	183
Maickel Melamed: un ejemplo que inspira _____	195
Integridad y confiabilidad en el aire _____	205

## Prólogo

Debo confesar al respetable público que dedica su valioso tiempo a la lectura de esta interesante obra, que al recibir la invitación para escribir su prólogo, sentimientos encontrados invadieron todo mi ser. En primer lugar, por el gran honor y privilegio que significa plasmar mis ideas en este esfuerzo conjunto de dos admirados amigos, destacados profesionales y con vasta experiencia en el campo del desarrollo organizacional, quienes han tenido la responsabilidad de liderar exitosamente proyectos diversos que abarcan planes estratégicos, consultoría de procesos e implementación de mejores prácticas en el difícil arte de la gestión humana, llevados a cabo en distintos países de Latinoamérica y el Caribe.

En segundo lugar, por el reto que significa abordar el tema de las “Competencias”, ya que si bien es cierto, el mismo ha sido objeto de amplios análisis por notables investigadores y estudiosos de la conducta humana desde hace más de cuatro décadas, no es menos cierto que todavía es manejado con ambigüedad, temor y relativo éxito en los diferentes ámbitos de su aplicación y muy especialmente en el mundo de las empresas.

Probablemente, una de las fuentes de confusión relacionada con las “Competencias” radica en el hecho de que éstas, son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las “Competencias” combinan en sí mismas, aspectos que los componentes psicológicos tienden a separar; me refiero a lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), de lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), y lo conductual (hábitos, destrezas).

Desde mi propia experiencia puedo decir, que una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y ser exitoso en la misma; lo que debe significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para el logro de la meta, la persona puede ser catalogada como no “competente”.

Las “Competencias”, tal y como lo asumen los autores de esta didáctica obra, son predictoras de éxito, coincidiendo con la opinión del notable investigador norteamericano David McClellan, quien desarrolló la hipótesis de que:

*“Más allá de los conocimientos académicos y el cociente intelectual, lo que realmente garantiza un desempeño excelente en el trabajo, son las competencias que modelan los profesionales cuando se enfrentan a las diferentes situaciones que su trabajo le presenta en el día a día”.*

En esta nueva entrega de Odalis y Alejandro, se pone de manifiesto, una vez más, el gran valor que ambos le confieren al desarrollo de las personas como entes sociales productivas, y al aprendizaje individual y colectivo; pues, sin lugar a dudas, que la temática con la cual abordan el tema, hace de la misma un texto obligado tanto para estudiantes, docentes, público en general y muy especialmente para tantas organizaciones que aún tienen esta tarea pendiente, por considerar que es un proceso de difícil implementación o simplemente porque no le había quedado clara la importancia que encierra el concepto en su esencia.

La magia lograda por los autores en esta difícil, pero no imposible tarea, ha consistido en poder conjugar magistralmente de manera práctica y sencilla la presentación de los casos que soportan la parte conceptual de todo el contenido, sin perder al mismo tiempo el sentido crítico y analítico, subyacente en la misma.

Sólo al pronunciar el título de la obra que hoy tenemos en nuestras manos, nos sugiere acción, liderazgo, comunicación, optimismo, perseveran-

cia, motivación, disciplina, pasión. Y es que, “*Transformar, de las ideas a los hechos*”, pone de manifiesto que la actitud que asumimos ante los retos del día a día, es la clave diferenciadora para lograr resultados sobresalientes.

“*Transformar, de las ideas a los hechos*”, no es una obra que se lee para el simple enriquecimiento cultural, es más que eso, es un condensado compendio de conceptos esenciales que explican las competencias y su vinculación con hechos prácticos de la vida real, analizados con una clara estrategia metodológica que hace más fácil su comprensión y aplicación.

Cabe destacar el espíritu innovador y creativo de la misma, al estimular, motivar y propiciar en cada lector, un juicio más allá de la simple lectura, contribuyendo a aclarar de manera pragmática, sin disquisiciones filosóficas, el valor y los beneficios que aporta un buen manejo de las “Competencias” en las personas, tanto para las empresas como para alcanzar el logro de metas individuales.

Convencida del gran valor que representa esta novedosa propuesta para el desarrollo de las personas, expreso mi gratitud a los distinguidos autores por la distinción y oportunidad que me han otorgado, e invito a todos aquellos que se sientan identificados con el crecimiento individual y colectivo, a conocer y profundizar en este interesante trabajo, que sin dudas les dejará huellas transformadoras que les ayudarán a lograr el éxito soñado.

*Lupita Escarramán Hernández*  
Psicólogo, Gerente de Recursos Humanos  
Edesur, República Dominicana



## Introducción

Cuando nos planteamos escribir un libro de forma conjunta, decidimos que el tema tenía que ser “competencias”, en razón de que a lo largo de nuestra práctica como consultores –a pesar de la cantidad de libros, cursos y seminarios sobre el tema– existe un vacío entre los modelos y la realidad; siendo que para muchos un tema abstracto, que no acaba de comprenderse y menos aún de operacionalizarse lo cual impide visualizar resultados.

¿Por qué “competencias”? ¿Cómo hacer para trasladar experiencias exitosas al campo del Desarrollo Organizacional? ¿Cómo evidenciar que, efectivamente, el modelaje de competencias, sí son predictivas de éxito en cualquier empresa?, eran algunas de las preguntas que nos hacían incisivamente los miembros de nuestros respectivos equipos y fue, contestando estas preguntas, en aquella mesa de trabajo, como surgió la idea de incorporar una recopilación de casos, cambiando el concepto de un libro para *explicar nuestro enfoque del modelo de competencias a un libro que evidenciara cómo el adecuado modelaje de las mismas, efectivamente conlleva a mejores resultados* y –además– comprobarlos a través de experiencias reales; entonces nos centramos en estructurar un libro a partir de los casos que solemos trabajar en nuestra práctica habitual de consultores y evidenciar con ello que sí es posible pasar del mundo de las “ideas al de los hechos”.

Las competencias están para alinear a las personas con la estrategia de la empresa; es decir, dependen de la estrategia, cambian con ella y qué mejor que experiencias reales a través del estudio de casos, de personas

actuales que han tenido éxito en nuestra región, para evidenciar y trasladar el mundo de las ideas y los modelos, al campo organizacional.

Consideramos que la gente, sobre todo los ejecutivos de hoy día necesitan –sin descuidar el respeto hacia las fuentes– textos pragmáticos, que informen, que proporcionen conocimientos, herramientas, pero sobre todo, que sean transferibles al quehacer cotidiano, fáciles de dirigir, con ejemplos y casos reales. Producto de este razonamiento tomamos los casos levantados por el equipo de Link Gerencial Consultores y creamos la estructura que aquí se les presenta y que nos permitió la aventura y la osadía de intentar plasmar de la forma más sencilla, decantada, pero sobre todo muy práctica, el impacto que el ser competente tiene sobre los resultados.

Generando el contexto adecuado, este trabajo, reúne la recopilación de 16 casos reales, agrupados en competencias actitudinales clave y diferenciadoras, que con una batería de preguntas al final de cada caso, pretenden no sólo sensibilizar al lector, sino proporcionarle herramientas que le permitan trasladar, a través de estas experiencias exitosas, los conceptos acerca de los modelos de gestión por competencia al campo práctico.

¡Que lo disfruten!

*Los autores*

## **CAPÍTULO I**

# **Del mundo de las ideas**

Referencias, conceptos y modelos



## **Antes de entrar en materia**

En la práctica, se observa cada vez con más frecuencia, como la mayoría de las empresas dedican interesantes recursos a la capacitación de personas, sin que ello signifique necesariamente un retorno de la inversión, en una mejor gestión del talento y por ende con un impacto positivo en los resultados del negocio. Con más frecuencia de la esperada, ocurre también que, cada vez que existe una crisis que impacta lo económico, lo primero a recortar, casi de inmediato, son los presupuestos de capacitación.

Por otra parte, los colaboradores asisten, casi obligados, a los entrenamientos, como si el espacio que le brinda la empresa para aprender afectara negativamente la operatividad del día a día, en vez de valorar la capacitación, como herramienta que les facilitará la misma. Y mientras más alto es el nivel, mayor es el rechazo a participar en este tipo de actividades, a menos que sean congresos o seminarios internacionales; sin embargo, en cada evaluación de clima todos –en general– tienden a quejarse porque no se les capacita lo suficiente para hacer mejor su trabajo.

En este proceso desconectado (empresa/colaborador), nos preguntamos: ¿Por qué algunas empresas tienen éxito en el desarrollo de personas y ven la capacitación como una inversión, mientras otras lo transforman en un rotundo fracaso y un gasto que tienen necesariamente que hacer para agotar el presupuesto? Entonces: ¿cómo estas últimas van a tener éxito? Ésta es, sin duda, una interrogante que dejaremos abierta para que el lector pueda encontrar respuesta antes de finalizar el capítulo.

## De la teoría de la motivación, a las competencias como mecanismos predictivos del éxito

El Doctor David McClelland<sup>1</sup> uno de los mayores expertos en comportamiento humano, estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes:

1. **La necesidad de logro**, viene dada por su interés en desarrollarse, destacarse, aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios.
2. **La necesidad de poder**, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.
3. **La necesidad de pertenencia**, su rasgo esencial es ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones. Las personas que tienen una alta necesidad de pertenencia o afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar el perfil de necesidades. Sin embargo, una de ellas es dominante, dependiendo de cada personalidad.

Ahora bien, McClelland conecta estas motivaciones con un desempeño superior, cuando el individuo cuenta además, con las competencias ne-

---

<sup>1</sup> David McClelland (1917-98), psicólogo norteamericano, principalmente conocido por su trabajo desarrollado en el área de la motivación e impulsador del "competency movement".

cesarias para lograr el éxito; en ese sentido, él desarrolló la hipótesis de que más allá de los conocimientos académicos y el cociente intelectual, lo que realmente garantiza un desempeño excelente en el trabajo, son las competencias que modelan los profesionales, las cuales se ponen de manifiesto cuando estos se enfrentan a las diferentes situaciones que su trabajo implica en el día a día.

## ¿Qué es una competencia?

En 1973, David McClelland publicó en la revista *American Psychologist* el artículo “*Medir la competencia en vez de la inteligencia*”, donde aseguraba que las calificaciones escolares, los conocimientos académicos y el cociente intelectual no predicen el buen desempeño en el trabajo, ya que lo que realmente garantiza un desempeño excelente son las competencias que ponen en juego los profesionales con talento, quienes demuestran sus destrezas en su puesto de trabajo.

McClelland se basó en las conclusiones que obtuvo de una investigación encargada por el Departamento de Estado norteamericano, a principios de la década de 1970, en el que se le solicitó identificar los factores que hacían posible tener éxito a determinados diplomáticos en plena época de la guerra fría. El valor de los hallazgos pioneros de McClelland y su equipo pronto se hizo palpable en el mundo de las organizaciones.

Entrando en contexto, hemos seleccionado algunos de los principales conceptos mayormente utilizados en la región para definir competencias.

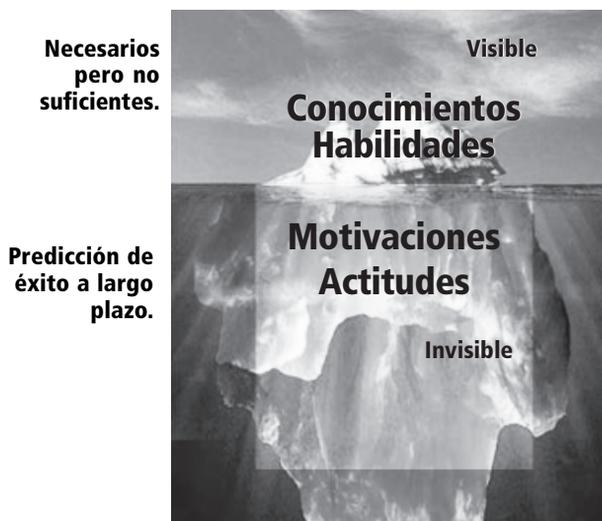
Para McClelland:

*“Una competencia es producto de las características propias de la persona que le hacen desempeñar bien su trabajo, más allá de sus conocimientos o su currículum, y contiene además sus experiencias y habilidades”.*

Hay que destacar que pese a que McClelland fue el pionero en correlacionar comportamientos y el éxito, así como el desarrollador de la *entrevista por incidentes críticos*, no es su concepto de competencias uno de los más citados.

En materia de definiciones, el sitio de honor lo ocupan Lyle Spencer y Signe Spencer<sup>2</sup>, en su libro *Competence at Work, Models for superior performance*, quienes realizaron una de las más clásicas, completas y citadas definiciones del término competencia. Para ellos:

*“Competencia es una característica subyacente en el Individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación”.*



El famoso modelo del “iceberg”, demuestra diferentes niveles de competencia, a través de una deliberada analogía con el mismo; es decir, mientras algunos elementos son fácilmente visibles e incluso, cuantificables en la superficie (o en la punta), tales como los cono-

<sup>2</sup> Lyle Spencer y Signe Spencer. Psicólogos Norteamericanos de la Universidad de Chicago, famosos por su libro *Competence at Work* (1993).

cimientos, habilidades y destrezas, hay otros que son más difíciles de detectar, aunque, en la mayoría de los casos, son los más significativos; es decir, lo que subyace a la superficie, lo que no se puede ver, pero que está allí, y que aflora ante determinadas situaciones, lo que muestra la verdadera competencia (motivación y actitudinal) predice el éxito o el fracaso del sujeto en su quehacer cotidiano.

En el siguiente cuadro se ejemplifican estas dos visiones:

<p><b>Lo visible, necesario, más no suficiente.</b></p>	<p>Curriculum, maestrías, cursos, postgrados, carreras, puestos, promoción, conocimiento de software, de leyes, manejo de maquinaria y equipos, idiomas, entre otros.</p>
<p><b>Lo no visible, predictor de éxito.</b></p>	<p>Motivaciones, cómo actúa ante la presión, cómo se compromete, los valores en los que cree y que efectivamente modela, etc.</p>

Para Richard Boyatzis<sup>3</sup>

*“Las competencias son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”.*

Para Levy Leboyer<sup>4</sup>

*“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.*

<sup>3.</sup> Richard Boyatzis, profesor de Comportamiento Organizacional en la *Case Western Reserve University* y un experto en el campo de la inteligencia emocional. Ha publicado numerosos libros y artículos sobre inteligencia emocional, el cambio de comportamiento, las competencias y el liderazgo.

<sup>4.</sup> Doctora Claude Lévy-Leboyer: las competencias en la gestión de personal, en Francia. Una visión que combina lo psicológico con lo organizacional.

Finalmente, no podemos dejar de lado a una de las autoras latinoamericanas más influyente en la materia de competencias, como lo es la Dra. Martha Alles<sup>5</sup>, ella dice que las competencias son:

*“Características de personalidad devenidas en comportamientos que generen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.*

Una competencia, por lo tanto, es una característica que subyace, es decir, que es una parte profunda de la personalidad que no se aprecia fácilmente a primera vista. Esta característica se puede encontrar, además, en personas y grupos de personas que conforman una empresa o institución, e inclusive sociedades y definitivamente les permiten tener un desempeño superior en el rol que ejercen o en una situación determinada.

Lo interesante del concepto de competencia, visto holísticamente, es que no sólo se puede aplicar al desempeño de un individuo en el marco laboral, es perfectamente extrapolable a las sociedades, y así vemos por ejemplo que, en países como Uruguay están desarrollando el uso de la computadora desde la más temprana edad en sus escuelas, de forma de hacer a sus ciudadanos más competentes en el uso de la tecnología. Igualmente, Chile se ha planteado identificar y desarrollar competencias genéricas para toda su sociedad, que le permitan afrontar con éxito en caso de que tuvieran que cambiar de clúster económico, vino y minería, y han empezado a trabajar competencias técnicas, inglés por ejemplo, así como también actitudinales, tales como la flexibilidad y el manejo del cambio, desde la escuela.

Las competencias son características fundamentales de las personas, e indican formas de comportamiento, o de pensar, que se expresan o aflojan en diferentes situaciones y que determinan el éxito.

---

<sup>5</sup> Martha Alles, Doctora en el área de Administración de la Universidad de Buenos Aires, consultora internacional en Gestión por Competencias y autora de más de 28 títulos relacionados con el tema, entre ellos: “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (2009).

## Tipos de competencias

Desde David McClelland (1973) hasta hoy, son muchos y muy variados los modelos que se han generado para clasificar las competencias, por ello, autores como Spencer y Spencer, Richard Boyatzys, hasta consultoras como Ernests & Young, Hay Group, etc., son lecturas obligadas para los interesados que quieran profundizar más en el tema. Pero como el objetivo de este libro es el de servir de *fast track* o vía rápida para entender lo que ha sido el desarrollo de competencias, a continuación ofrecemos la base, que le permitirá, construir su propia clasificación.

La primera gran clasificación tiene que ver con la trilogía de “*Saber-Poder- Querer*”; es decir las competencias se pueden clasificar:

- ❖ Las relacionadas con el **SABER**: Conocimientos técnicos y de gestión.
- ❖ Las relacionadas con el **PODER** (o saber hacer): Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- ❖ Las relacionadas con el **QUERER**: Actitudes personales.



Así por ejemplo, podemos conseguir dentro de las organizaciones personas que saben (que tienen mucho conocimiento), pero que les hace falta el poder o la actitud, para lograr objetivos. Imaginemos, a un brillante ingeniero o un investigador, que quiere lanzar un proyecto, pero que requiere del consenso y la aprobación; así como de recursos que sólo le pueden proveer instancias superiores. Esta persona además de conocer, debe tener la habilidad de comunicar la importancia que su proyecto puede tener para la organización, pero también debe tener la habilidad para negociar con sus pares y con sus superiores, porque ésto le garantizará que le aprueben el proyecto y le otorguen recursos. Para que todo esto se de, en primer lugar tiene que existir por parte del ingeniero una motivación, es decir tiene que querer hacerlo, además de poder hacerlo (comunicar y negociar). De no tener estos tres componentes equilibrados y engranados, tal vez el proyecto no pase de su escritorio. De ello se concluye que, aunque una persona tenga mucho conocimiento, necesita de las competencias actitudinales, para poder llevar a cabo con éxito cualquier objetivo que se proponga.

Si lo vemos graficamente, el talento individual para ser exitoso dentro de una organización o institución requiere del adecuado balance de la siguiente combinación:



Este balance lo podemos observar en distintas instituciones y organizaciones. Por ejemplo, lo que determina la posibilidad de éxito en un planificador no es la habilidad en sí de hacer el plan, desglosarlo en actividades y tareas, e incluso colocar indicadores de gestión, es el pensamiento estratégico, el pensamiento sistémico y el sentido del negocio, los aspectos que sí garantizarían su éxito en el desempeño de su rol. Otro ejemplo se puede apreciar en un diseñador gráfico publicitario, aquí el pensamiento creativo es la base del éxito, mientras que para una enfermera lo

será la empatía y la inteligencia emocional que modele –para hacer conexión– con el paciente.

En síntesis, las competencias que conllevan al éxito de las personas están directamente relacionadas.

Por otra parte, basado en el esquema (“*Saber-Poder-Querer*”), la práctica organizacional nos ha llevado a diferenciar dos grandes grupos de competencias, *las técnicas (saber y poder)*, que son clave más no suficientes para alcanzar mejores resultados y *las actitudinales (querer)*, que si se hace la analogía con el modelo del Iceberg serían aquellas que subyacen (las que no se ven, pero que están) dentro de cada individuo y que afloran en determinadas situaciones, marcando realmente la diferencia entre un desempeño pobre, promedio o definitivamente superior.

<p><b>Técnicas</b> <b>(clave, pero no suficiente, la parte visible del iceberg)</b></p>	<p><b>Competencias</b> <b>Actitudinales(diferenciadoras, la parte no visible del iceberg)</b></p>
<p>Conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el desempeño adecuado de los procesos de la organización o de la institución.</p> <p>Su dominio, es clave, más no suficiente para alcanzar el éxito.</p> <p>Ejemplos de ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Idiomas</li> <li>❖ Contabilidad de costos</li> <li>❖ Manejo de herramientas office</li> <li>❖ Legislación laboral</li> <li>❖ Econometría</li> <li>❖ Investigación de operaciones</li> <li>❖ La destreza con el bisturi.</li> <li>❖ La habilidad para cocinar.</li> <li>❖ Operar determinada maquinaria, etc.</li> </ul> <p>Contar con todas ellas o con algunas de ellas efectivamente puede ser absolutamente necesario para desempeñar un rol; sin embargo no garantizan que el rol sea desempeñado con éxito o de la mejor manera posible, ante determinadas circunstancias.</p> <p>Es importante destacar que en la medida en que las sociedades avanzan y la tecnología y las leyes cambian, pierden vigencia.</p>	<p>Características asociadas a la personalidad (auto-concepto, rasgos, motivos, intereses, valores) y que determinan el comportamiento y la actitud de una persona al desempeñar su cargo. Tienen una poderosa incidencia en la conformación de la cultura de la organización o de la institución.</p> <p>Constituyen los principales elementos predictivos del éxito en el desempeño.</p> <p>Ejemplos de ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capacidad de negociación</li> <li>❖ Orientación al logro,</li> <li>❖ Pensamiento estratégico</li> <li>❖ Asertividad</li> <li>❖ Manejo del cambio</li> <li>❖ Sentido de urgencia</li> <li>❖ Flexibilidad</li> <li>❖ Optimismo</li> <li>❖ Sinergia de equipo</li> </ul> <p>Contar con todas o algunas de ellas sumadas a las técnicas, definitivamente garantizan el éxito. Son el plus con que cuenta la persona para lograr más y mejores resultados.</p> <p>Son atemporales, nunca pierden vigencia y se fortalecen con la experiencia.</p>



## **Un analista con “ganas” de ser jefe, pero sin competencias para serlo**

Ramón era un excelente analista de impuestos, tenía 4 años en la organización, contaba con sólida formación académica y pese a su corta edad –no llegaba a los 25 años– se había forjado una muy apreciable experiencia en el tema impositivo.

Producto de una reingeniería, en el área administrativa, Ramón, que era un analista del departamento de contabilidad, pasó a la recién creada unidad de impuestos.

Esta unidad le reportaba directamente al Gerente del Área, en vez de al Jefe del Departamento. Aunque Ramón entró a la unidad con el mismo cargo y responsabilidad, su nivel de reporte cambió, y la visión que se pensó para el área era que en el corto plazo se transformaría en un departamento dirigido por un coordinador.

El Gerente de RRHH visualizaba desarrollar a Ramón para que fuese él la persona que liderizara ese nuevo e importante departamento, aspecto en el que coincidía con el nuevo Jefe de Ramón; pues la evaluación de 360 grados que se le había aplicado para evaluar su modelaje en cuanto a las competencias gerenciales indicaba que había que esperar un tiempo para poder llevar a Ramón a la posición de Coordinador ya que tenía que fortalecer algunas de las competencias cardinales, pues aunque definitivamente el joven era de potencial o “*high potencial*”, requería desarrollarse aún más, para poder hacer la adecuada transición a un cargo que implicaba, además de responsabilidad fiscal, la dirección de personas.

Por su parte Ramón no estaba del todo de acuerdo, ya que consideraba que estaba totalmente preparado para ocupar una posición de coordinador. Tenía 4 años en la empresa y llevaba a cabo prácticamente todo el proceso fiscal de la misma, por lo que Ramón al enterarse de que tenía que cumplir un plan de desarrollo de competencias se desmotivó.

El Jefe de Contabilidad, que era el Jefe de Ramón antes de la reingeniería, compartía con Ramón el criterio de que éste estaba listo

para ocupar la siguiente posición; sin embargo, días después de que le fuera comunicado a Ramón su plan de desarrollo y la visión del puesto, ocurrió una situación que evidenciaba que a Ramón le faltaba un buen camino por recorrer para ser Jefe y que la visión del Gerente de RRHH era la más adecuada.

Durante el cierre fiscal del mes, que lleva implícito una fecha de vencimiento para pagar las obligaciones, Ramón realizó su proceso de cálculo adecuadamente y llevó, como siempre, el documento a la siguiente instancia para que ésta solicitase a Tesorería que emitiera el cheque correspondiente (para Ramón ya su proceso estaba cerrado y él había hecho lo que le “pertenece” hacer), por otra parte, cabe destacar que si este proceso no se hace a tiempo, genera multas y una observación al expediente fiscal, que afecta considerablemente a la empresa.

Por causas de fuerza mayor, la instancia correspondiente no procesó el documento y por ende no se mandó a emitir el cheque para pagar a tiempo la obligación correspondiente. Cuando se le preguntó a Ramón por qué no había dado el alerta directamente al Gerente de Tesorería, conociendo la importancia de la situación, éste simplemente se limitó a contestar que había hecho “su parte del trabajo”. Dentro de las competencias cardinales clave de la empresa se encuentran la orientación a resultados, la pro actividad, y el liderazgo. Indiscutiblemente Ramón, al asumir la actitud de que “su parte estaba lista” y que el resto no era su responsabilidad, abrió una importante brecha para acercarse al rol del Jefe que la empresa requería para ese proyecto de departamento y que el mismo Ramón quería ocupar. Todo ello puso en evidencia que, además de “saber” llevar el proceso impositivo, hay que entender el negocio y el impacto de las decisiones, negociar con otras áreas para que concluyan un determinado proceso, comunicarse con las otras instancias, para generar alertas tempranas que protejan los intereses de la empresa, pero también hay que “querer” hacerlo, como diría Boyatzis *“El empleado competente en su trabajo es aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno y que, además, lo hace”*.



## **¿Por qué utilizar un modelo de gestión basado en competencias?**

*"Durante este siglo el capital humano va a ser lo más importante, va a ser el factor que evidencia mayor o menor éxito..."*

Dennis McCartin

Muchas veces nos hemos preguntado: ¿Por qué algunas empresas que fueron exitosas, fracasan? Y, la respuesta la hemos visto a lo largo de nuestra práctica de consultoría. En muchos casos existían competencias definidas, pero ausencia de estrategia y en otros podían tener estrategias claras, pero no personal competente. Indiscutiblemente, cuando falta uno de los componentes, más tarde o más temprano sobreviene el fracaso; es decir, se necesita una estrategia clara, pero también de gente competente y comprometida para llevarla a cabo.

Esta situación, a un nivel macro, se puede extrapolar a los países y así vemos como hay naciones, dentro de una misma región, que logran obtener un desempeño exitoso, mientras otras se limitan a un desempeño promedio o incluso claramente inferior.

El modelo de Gestión por Competencias viene a llenar un vacío, convirtiéndose en una de las formas más útiles y efectivas de alinear a las personas con la estrategia, pero también desarrollarlas ¡y he aquí lo poderoso del modelo!

A las personas se les puede desarrollar y potenciar las competencias, que la organización requiera para alcanzar la estrategia, manteniendo no sólo su empleabilidad, sino también alto desempeño, en pro de lograr mejores resultados.

Es importante destacar en este concepto dos elementos. El primero tiene que ver con la estrategia, así por ejemplo, si la estrategia de la empresa es convertirse en líder en atención al cliente, debe contar con personal

que “*sepa-pueda y quiera*” atender las necesidades y requerimientos del cliente y, que esté dispuesto a servir.

El segundo punto importante, y que muchas organizaciones pierden de vista, tiene que ver con el tiempo, ya que las competencias no son estáticas, sino que van cambiando en la medida en que la organización cambia y adopta nuevas estrategias para hacerse más competitiva y sustentable.

Recientemente, nos tocó intervenir a una empresa, a la cual la hemos acompañado en sus procesos estratégicos durante los últimos 10 años. A esta empresa, también le desarrollamos su modelo de gestión por competencias.

Lo interesante, de este caso, es que gracias a su estrategia han generado una posición de liderazgo indiscutible en su mercado y las competencias de su gente, hicieron posible esa situación; sin embargo, con el pasar de los años, esta empresa requirió una nueva posición competitiva –estratégicamente hablando– para lo cual necesitó diversificarse y crear nuevos negocios.

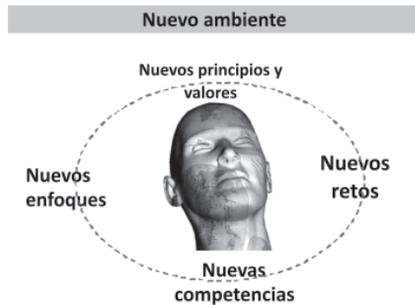


Esta nueva posición fue definida hacía ya más de tres años en su ejercicio de Planificación Estratégica; sin embargo los resultados, después de 3 años no se estaban logrando.

Una revisión profunda, esclareció que las competencias de la empresa, no se habían actualizado, ni alineado al personal acorde con la nueva estrategia de diversificación, que exigía entre otras cosas, riesgo e innovación, y la clave fue actualizar el modelo de competencias a la nueva realidad estratégica de la empresa y desarrollarlas en su personal.

El tiempo para este tipo de procesos es finito y tiene que verse como un proyecto; es decir, si observamos el gráfico, en el horizonte  $x$ , tomando un  $t_0$  y dibujando una línea a un  $t_x$ , el personal debe ser competente en determinado aspecto, habilidad, porque una vez que la empresa cambia de estrategia o su visión, requerirá nuevas competencias, por lo que la fase desarrolladora a nivel del capital humano, va a continuar, pero con otro enfoque o con otras prioridades, y su personal será competente en las metas originalmente planeadas en el  $t_0$ .

Así mismo, producto del impacto de la globalización y la tecnología, existirán siempre nuevos enfoques, nuevos principios, nuevos valores, nuevos retos y por ende, nuevas competencias que la gente tendrá que poseer en su inventario personal o traer de base. Por ejemplo, todo lo que tiene que ver con el uso de la tecnología es hoy por hoy una prioridad y la gente que no maneje un computador en unos años va a ser el equivalente a un *analfabeto funcional*<sup>6</sup>.



<sup>6</sup> Una persona analfabeta no sabe leer ni escribir. Un analfabeto funcional, en cambio, lo puede hacer hasta un cierto punto (leer y escribir textos en su lenguaje nativo), con un grado variable de corrección y estilo. Un adulto que sea analfabeto funcional no sabrá resolver de una manera adecuada tareas necesarias en la vida cotidiana como, por ejemplo, rellenar una solicitud para un puesto de trabajo, entender un contrato, leer un artículo, etc.

Por todo ello pudiéramos inferir que la tendencia actual se inclina hacia puestos de trabajo “*multitasking*” o de “*multi-habilidades*”, habrá que garantizar un perfil polivalente de competencias, propiciando de esta manera el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal, como en la vertical.

Recordemos que el crecimiento dentro de las organizaciones ya no es sólo de forma vertical, también puede haber crecimiento horizontalmente y hoy día este tipo de crecimiento o rotación a los lados, es una tendencia cada vez más fuerte.

El periodista norteamericano Joe Queenan, en el artículo publicado en el diario estadounidense Wall Street Journal, sección educación, el 15 de Mayo de 2010, bajo el título “A Lament for the Class of 2010” (“Un lamento por la promoción del 2010”), cuestionaba si “*¿La educación de nuestros hijos los está preparando para los nuevos desafíos de la economía del siglo XXI?*”, en tal sentido, citaba 10 habilidades que Harvard Business School, identificó como indispensables, para estar bien preparados para los desafíos de ésta nueva economía globalizada.

1. La habilidad de definir un problema sin contar con la ayuda de otra persona.
2. La habilidad de formular preguntas que plantean un desafío a las ideas preconcebidas.
3. La habilidad de trabajar en equipo sin tener un guía.
4. La habilidad de trabajar absolutamente solo.
5. La habilidad de persuadir a otros de que la dirección que usted propone es la correcta.
6. La habilidad de discutir acerca de técnicas y asuntos en público con el objetivo de llegar a tomar una decisión acerca de las normas y políticas establecidas.
7. La habilidad de poder reorganizar información conocida y formar conceptos y patrones innovadores a partir de ella.
8. La habilidad de poder extraer rápidamente la información útil desde una gran cantidad de datos irrelevantes.

9. La habilidad de pensar inductivamente, deductivamente y dialécticamente.
10. La habilidad de encontrar una solución óptima para resolver problemas usando la intuición y el sentido común. (Método heurístico).

El documento advirtió a los estudiantes de Harvard que las credenciales profesionales valdrán cada vez menos. En cambio, el entrenamiento y las experiencias en el mundo real, serán claves para ser exitosos profesionalmente.

El contar con personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos para agregar valor a la empresa; es por ello que bajo este enfoque, los cargos dejan de percibirse como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales, independientemente, de las personas que los ocupen e intenta transformarlas en unidades dinámicas, que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Esto nos permite deducir que el sistema de gestión y desarrollo por competencias puede insertarse en empresas, instituciones, e incluso en la cultura de un país. Imaginemos, por ejemplo, cualquiera de las islas del Caribe que están dentro del clúster turístico, entre las competencias clave que deberían manejar todos y cada uno de sus ciudadanos, además de la orientación al cliente, figuran los idiomas, por lo menos los más comerciales (español, inglés y francés) y pensando más allá (en un horizonte estratégico de mediano y largo plazo) el mandarín.

En conclusión, es importante sensibilizarse y entender que la gestión -de recursos humanos- por competencias propicia un clima organizacional positivo, principalmente fundamentado en la convicción de que este modelo no sólo es capaz de alinear a las personas con la estrategia, mejo-

rando significativamente los niveles de productividad y competitividad, apalancándose en la movilización del conocimiento, la capacidad de aprender y re-aprender de la organización.

## Principales beneficios de la gestión por competencias

El contar con las personas que posean las características adecuadas para cumplir con los objetivos y que adicionalmente generen valor, es hoy por hoy una de las principales prioridades no sólo para el equipo de Recursos Humanos, sino para toda la empresa. Un modelo de gestión por competencias, le permite a una organización (pública o privada) entre otras cosas:

La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización.

El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa; la concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.



**Mejor desempeño profesional.**

**Mejores resultados.**

**Mayor productividad. Menores costes.**

**Mejor clima laboral.**

**Profesionales preparados para las demandas actuales y futuras.**



## **¿Cómo seleccionar y retener los mejores talentos para alcanzar la estrategia organizacional?**

El gran reto de todo líder de RRHH se concentra en cómo agregar valor, tanto a las personas como a las empresas, logrando el equilibrio que le exige, cuidar de sus empleados y además mantener altos índices de productividad organizacional. ¿Cómo agregar valor a la estrategia organizacional y a los empleados? Valor se refiere a cualidad de una persona o cosa que le hace susceptible de estimación o aprecio. Hay que tomar en cuenta que se trata de lo que significa para el otro, cuando se dice agregar valor, es considerar al valor desde la perspectiva y el deseo del otro, es decir, mis clientes internos, tanto los accionistas como mis trabajadores. Una organización para tener éxito, debe estar enfocada en su activo más importante, sus trabajadores, por una razón fundamental: todos los planes estratégicos sólo pueden materializarse a través de las personas. Las organizaciones funcionan, tienen vida, porque en su interior hay personas comunicándose y actuando para alcanzar unos resultados. Por ello, la labor del Líder de Capital Humano es actuar como un hilo mediador entre los empleados y sus necesidades, y la organización y las tecnologías que adopte para ser más competitiva. Se agrega valor a la estrategia, cuando hacemos mediciones de clima y cultura, e identificamos lo que debemos cambiar y lo que debemos mejorar para que se alcance la estrategia a través de la gente. Por otra parte, constituyen datos importantes de la realidad de la empresa para canalizar a la organización hacia su Visión. Una buena práctica que coadyuva al capital humano a agregar valor es gestionar por competencias. El modelo de competencias debe construirse identificando los comportamientos que se necesitan en la empresa para que sea exitosa. Es decir, identificar ¿cómo es que se deben comportar sus empleados para que la empresa alcance su estrategia? ¿Cuáles son las ca-

pacidades que debe tener o desarrollar la empresa para ser un competidor en el mercado? Las competencias en su acepción amplia se refieren a las conductas que requieren los empleados para el desempeño sobresaliente de un cargo. La gestión por competencias debe implantarse de forma coordinada y comunicarse a todo el personal, desde el gerente de primera línea hasta el obrero de menor nivel, todos, deben conocer la estrategia organizacional y cómo su puesto de trabajo aporta a la misma, cada uno, en la empresa, debe saber lo que tiene que hacer, cuáles son los comportamientos de éxito que exige su cargo, de tal manera que siempre se alcance un desempeño superior al estándar. Gestionar por competencias garantiza agregar valor, tanto a las personas como a las empresas.

*Milagros Quintero*



## **Algunos inconvenientes**

Aunque los beneficios prometen aportar mucho, no hay que dejar de lado algunos inconvenientes. Implantar este tipo de procesos en cualquier organización, bien sea pública o privada, va a implicar una serie de dificultades, y tal vez muchos detractores del sistema, en nuestros años de práctica nos hemos conseguido con los siguientes, de manera repetitiva:

- ❖ **Dirección no comprometida**, cuando esto ocurre y el sistema se implanta de abajo hacia arriba, con frecuencia genera distorsiones, como por ejemplo contratar personas que no cuentan con las competencias pero sí con el visto bueno de la directiva, inversión de recursos en programas de desarrollo que no atienden a la jerarquía de necesidades de la empresa, etc.; todo ello va a generar una serie de inconsistencias, que desembocan en la pérdida de credibilidad del sistema y desmotivación de los colaboradores de la organización.

- ❖ **Inadecuadas políticas de compensación**, hay que tener especial cuidado cuando se introduzca la evaluación del desempeño por competencias y asociarla a temas de compensación, en razón de que la compensación es uno de los temas sensibles dentro de cualquier organización, y como bien decía Frederick Herbert, es un factor higiénico, que no motiva, pero que hay que tomarlo con pinzas ya que el no tenerlo bien atendido genera desmotivación. Particularmente, somos fieles creyentes que debe atarse compensación a resultados, pero también a desarrollo para generar la verdadera ventaja competitiva, sostenible y sustentable en el tiempo.
- ❖ **Dificultad para la clara identificación de las conductas y los comportamientos**; es decir que éstos sean entendidos de la misma manera por todos los niveles de la organización. Es un lugar común que muchas veces la gente tiende a operacionalizar de manera declarativa las competencias y al igual que los valores núcleo<sup>7</sup>, las conductas que se requieren para operacionalizar las competencias, no pueden ser declarativas, tienen que obedecer a comportamientos concretos, observables, medibles.
- ❖ **Pensar que la capacitación lo resuelve todo**, es decir pensar que la gente va a ser competente en determinado aspecto dándole un entrenamiento, es un error. El ser competente implica, en primer término, darse cuenta de la necesidad de asumir un nuevo modelo de comportamiento, así como incorporar nuevas destrezas y habilidades, seguido del compromiso de cambio por parte de la persona. Desde el punto de vista de la empresa, también se exige un nivel de compromiso con el cambio y apoyo a las iniciativas de mejoramiento continuo. Emprender un plan de desarrollo de competencias, es un proceso, cuyas brechas no se cierran de inmediato.

---

<sup>7</sup> Término acuñado por el psicólogo norteamericano James Collins para referirse a los valores de la organización, que se diferencian de los valores declarativos, por cuanto se muestran en comportamientos cotidianos.



## Los cuatro mitos de la gestión por competencias en las PYMES

### 1. La gestión por competencias es para grandes empresas:

Muchos de los nuevos modelos de gestión se desarrollan en grandes empresas. Normalmente, éstas cuentan con más recursos que pueden dedicar al diseño e implantación de modelos de gestión avanzados, además de dedicar recursos económicos a trabajar con universidades o consultoras. Si los modelos que desarrollan se quieren trasladar directamente a empresas más pequeñas el fracaso está asegurado. Es importante que se realice el esfuerzo de análisis del modelo para poder sintetizar los aspectos fundamentales que son de aplicación más extensa. Pero lo que está claro es que la gestión por competencias se puede adaptar perfectamente a las características y particularidades de la pequeña y mediana empresa. El símil podemos encontrarlo en conceptos de aerodinámica que, aplicados a un Formula 1, también sirven para diseñar cascos de ciclistas o una cometa.

2. **Las competencias son una moda:** Ya hace bastante tiempo que las competencias se han ido instalando en los sistemas de gestión y otros ámbitos. En el plano educativo se han trabajado desde 1960, y en la empresa, desde la psicología industrial, a partir de 1970. Treinta años parece más que suficiente para desenmascarar una moda pasajera o un modelo que no aporta ventajas reales. Lo que ha permitido todo este tiempo es su sistematización e incorporación en otros aspectos de la gestión de las personas, como la valoración de la contribución o la retribución variable.

### 3. Las competencias no aportan beneficios a la empresa:

Muchas veces aspectos que no se conectan directamente con el beneficio económico (mejora de los márgenes, reducción de costes...) se meten en el saco de lo "no necesario".

Éste puede ser el caso de la formación, la marca, el conocimiento... Sin embargo, cada vez más los analistas financieros tienen en cuenta algunos aspectos “intangibles” en la valoración de las empresas, y no son ellos precisamente los que dedican esfuerzos a analizar lo que no tiene valor. Las competencias benefician directamente el corazón de la empresa, su equipo humano. Seguramente habrá pocas inversiones que sean más rentables a largo plazo. No hay más que pensar en los recursos que se consumen cuando las personas de la organización no responden a lo que se espera.

- 4. La Gestión por Competencias es muy compleja:** Desde luego, si queremos aplicar un sistema complejo a una organización sencilla. Sin embargo, seguro que el empresario tiene claro las cuatro cosas básicas que pide a sus empleados y que cree fundamentales para que su empresa avance. En ese convencimiento está la base de la gestión por competencias. A partir de ahí es suficiente con dedicar algo de esfuerzo de la empresa para sistematizar este pensamiento. No es imprescindible contar con sofisticados sistemas, a veces un simple documento en word o en excel será suficiente para articular una herramienta que le sea útil. Lo importante realmente es que el análisis esté bien planteado y el modelo ajustado a sus necesidades.

*José Pérez Plano*



Esperamos haber contribuido en generar un contexto pragmático y útil, acerca del modelo de competencias, el cual en la práctica ha demostrado ser uno de los más exitosos para alinear a las personas con las estrategias organizacionales, logrando definitivamente resultados superiores.

Te invitamos –ahora– a pasar del mundo de las ideas, los conceptos y modelos al de los hechos.



## **CAPÍTULO II**

# Del mundo de los hechos



## **Las competencias, son comportamientos observables**

Las teorías organizacionales siempre aportan importante información conceptual para comprender la realidad; modelos, síntesis, y parametrización de una realidad compleja son algunas de los aportes que éstas proporcionan. Sin embargo, quienes estamos, día a día, en el mundo laboral y empresarial, a veces sentimos que las teorías se quedan plasmadas en palabras y esquemas que son difíciles de aplicar, entender y utilizar por la mayoría de los profesionales del mundo organizacional.

En ese sentido el modelo de competencias, viene a llenar un vacío, siendo un importante aporte del desarrollo organizacional, en la comprensión de conceptos muy divulgados, muy conocidos pero también poco internalizados en las organizaciones, me refiero a conceptos como liderazgo, coaching, sinergia, pensamiento estratégico, comunicación, entre una larga lista de palabras que inundan los escenarios directivos.

Cada concepto es importante, pero a veces no bajar a tierra los conceptos, terminan generando en las personas, la idea de palabras complejas, sin formas prácticas de realizarlas y ejecutarlas, esto afortunadamente es cada día menos amplio ya que actualmente disponemos de las teorías de gestión por competencias, que ayudan a aterrizar estos constructos tan difundidos en el mundo actual.

## **Cómo desplegar un concepto**

Los conceptos cotidianos de comunicación, liderazgo o coaching, tienen su forma pragmática de aplicarlos si acudimos al aporte de la “gestión por competencias” que nos dicen que una determinada competencia debe mostrarse en comportamientos específicos y observables. Este aspecto es el núcleo del modelo y es el salvavidas al cual podemos acudir al momento de enfrentar un plan de mejora de algunos de estos conceptos.

Tratar de ser un puente entre las teorías y la práctica cotidiana es un aspecto importante para popularizar conceptos validos para generar resultados en las empresas.

## **El aporte radical del modelo de Gestión por Competencias**

El aporte de más importancia del modelo de competencia, desde la perspectiva de un gerente inmerso en la cotidianidad empresarial, es que las competencias son comportamientos observables que pueden definirse, describirse y practicarse. Su medición u observación es fácil de determinar en una persona, ya que al observar si esta persona realiza los comportamientos definidos en la competencia, se puede concluir que la persona tiene la competencia y en consecuencia es un predictor del éxito dentro de la organización. El grado en que se tiene desarrollada la competencia, está basado en la frecuencia con el cual una persona practica el comportamiento. Este aspecto aparentemente simple, resume en forma práctica como el modelo converge en formas operativa, observable, medible y tangible para poder evaluar, y desarrollar las competencias.

Los casos empresariales donde se reflejan éxito, siempre buscan destacar cuáles fueron las cosas que determinada empresa, o determinado líder realizó y que generó un éxito y buenos resultados; sin embargo, la clave es tratar de identificar los comportamientos que hicieron posible que las cosas pasaran. Esa mirada específica, que trata de identificar comporta-

mientos observables es la mirada que una vez desarrollada, se usa para identificar si la persona tiene las competencias, pero también permite desarrollar los comportamientos que identifican con claridad la competencia.

Cada caso tiene comportamientos que llevaron a cabo los líderes y los integrantes de sus respectivos equipos, que hicieron posible ese resultado que hoy destacamos. Los comportamientos pueden observarse desde el simple hecho de comunicar información al personal, hasta ser persistente y perseverante en la búsqueda de metas personales. El modelaje de cada comportamiento, aparentemente cotidiano, termina teniendo un gran impacto en los resultados.

Cuando mostramos casos exitosos del mundo organizacional, e incluso experiencias personales de individuos admirables, vemos que siempre están presentes las competencias clave para el éxito; esas competencias son comportamientos que usados con frecuencia, que conducen a lograr cosas.

Pensemos por un momento qué hubiera pasado si el presidente Sebastián Piñera, no hubiera suspendido su viaje a Colombia para ir personalmente a ver la situación de los mineros, o que hubiera pasado si Leo Messi no hubiera contado con el apoyo de la familia para costear su viaje y su tratamiento médico para crecer. Los casos de éxito son una mirada pragmática y realista de hechos que mostraron que sí se puede.

Te invitamos, estimado lector, a que revise los casos de éxito seleccionados e identifiques las competencias que lograron resultados.





## ***“Estamos bien, en el refugio, los 33”*** **Mineros de Chile**

*“Todo parece imposible hasta que se hace”.*

Nelson Mandela

Este caso, evidencia cómo el liderazgo es capaz de cohesionar las fuerzas colectivas para mostrar un “futuro posible”, haciendo que lo que comenzó como tragedia terminara en un verdadero milagro, poniendo de manifiesto cómo a través de la capacidad para comunicar una visión clara, así como los valores intrínsecos de un modelo de conducción personal cónsono y de confianza mutua, pueden motivar no sólo el sentido de pertenencia y real compromiso de un país, sino del mundo a alcanzar un retador objetivo: el de rescatar sanos y salvos a 33 mineros a más de 700 metros de profundidad. Este caso también muestra, cómo la capacidad para promover la innovación, dirigir un grupo de colaboradores, distribuyendo tareas y delegando autoridad en momentos de crisis, son competencias clave para lograr el éxito.



## ***“Estamos bien, en el refugio, los 33”*** **Mineros de Chile**

**“Estamos bien, en el refugio, los 33”**. Estas palabras escritas en un pequeño trozo de papel desataron la euforia en Chile y devolvieron la esperanza a los familiares de los 33 mineros atrapados desde hacía 17 días en la mina de cobre San José, en pleno corazón del desierto de Atacama. A través de las imágenes que enviaron al equipo de rescate en el exterior, los mineros, atrapados a más de 700 metros de profundidad en un pequeño refugio de emergencia, demostraron contar con habilidades de organización y liderazgo excepcionales que les aseguraron la supervivencia y fueron cruciales para ayudar a coordinar su propio rescate.

El 22 de agosto de 2010, 17 días después del derrumbe que dejó a los 33 mineros atrapados a 700 metros de profundidad, una breve nota, enviada a través de uno de los conductos que luego sirviera como vía de comunicación y para el envío de alimentos entre los mineros y el equipo de rescate, devolvió la esperanza a los familiares de las víctimas que hasta ese momento no sabían si estaban vivos o muertos. A la misiva no le faltaba nada, resumía con precisión la ubicación, el estado de salud y la cantidad de personas afectadas:

“Estamos bien, en el refugio, los 33”, rezaba la frase, escrita en rojo por José Ojeda. Un día después, Urzúa fue quien respondió la primera llamada telefónica del ministro de Minería Laurence Golborne: “Estamos bien, esperando a que usted nos rescate”, le dijo. Urzúa repitió el mensaje al presidente Piñera cuando tuvo la oportunidad de hablar con él, un día más tarde: “Bajo un mar de rocas estamos esperando que todo Chile haga fuerza para que nos puedan sacar de este infierno”, fueron sus palabras.

## La templanza de Don Lucho

Luis Urzúa Iribarren, mejor conocido como Don Lucho, topógrafo de profesión y minero de oficio, con más de 31 años de experiencia en las minas, apenas tenía dos meses trabajando en el yacimiento San José cuando ocurrió el derrumbe. Era el jefe de turno en el momento del accidente y fue quien tranquilizó y organizó a los atrapados.

Se encargó de imponer disciplina, racionar la comida, distribuir las tareas para soportar mejor el encierro y, no menos importante, infundir esperanza a sus compañeros.

Fue Urzúa quien en aquellos primeros días ideó una rutina de alimentación para racionar los víveres de los que disponían: cada 48 horas los mineros comían dos trozos de jurel en lata y media taza de leche; asimismo, racionó los paquetes de galletas y melocotones en conserva que había en el refugio. Y también fue él quien encabezó los primeros intentos para encontrar una salida los primeros días tras el derrumbe y quien, luego de fracasar en la tentativa, los animó con base a su experiencia en situaciones parecidas, ya que no era la primera vez que sufría un accidente en una mina. En 2006 había vivido un incendio en otro yacimiento, donde la explosión de un camión provocó la muerte de tres trabajadores.

*“Mi hijo siempre ha sido muy disciplinado, en la casa era el que llevaba la batuta entre sus seis hermanos. Como mi marido murió cuando ellos eran pequeños, Luis ha sido el hombre de la casa, el que me ayudó a criar a sus hermanos y el que siempre puso las reglas”, cuenta Nelly Iribarren, madre del “héroe de Copiapó”.*

*“Me imaginaba cómo mi negro debía estar dando vueltas por el refugio pasando lista a sus compañeros, racionando la comida y entregándoles labores, porque él es así, mandón, pero ordenado”, agregaba la mujer de 78 años.*

La esposa del admirado Luis Urzúa, se mantuvo al margen de la prensa durante más de 2 meses, negándose de forma sistemática a los requerimientos de los miles de periodistas que pululaban como hormigas, calle arriba o calle abajo, por los 100 metros de tierra alisada del campamento. Pero en un mágico momento necesitó hablar. Y sin mediar saludo comenzó a contar su historia. La suya y la de Luis.

Alberto Iturra, psicólogo que atendió a los mineros durante su encierro, afirma que: "El tipo (Urzúa) debe tener algo extraordinario", y agrega que "no debe haber sido fácil mantener el orden ahí abajo durante 17 días cuando había que alimentarse con dos cucharadas de atún cada 48 horas.

*"Luis no sólo es mi esposo, también es mi primo hermano... Mi madre era maestra y nos inculcó la idea de que había que estudiar y progresar en la vida. Yo soy psicóloga y Luis topógrafo. Él no para jamás. Consiguí un buen trabajo, pero como le quedaban varios meses hasta comenzar, no quiso quedarse sin hacer nada y tomó un puesto temporal en la mina San José. Así fue como se metió en esto", se lamentaba.*

*"Mi hijo más chico tiene 14 años. Con todo este suceso siento que tuvo un cambio espiritual. Antes no le importaba nada, pero ahora se volvió más profundo. Desde el día del derrumbe no me dejó sola nunca y me acompañó en todo momento. A su padre la vida no se ha cansado de mostrarle la cara más dura. Pero con Luis la tiene difícil. Él nunca se deja vencer; sólo agacha la cabeza y empuja, y empuja, y empuja otra vez".*

Alberto Iturra, psicólogo que atendió a los mineros durante su encierro, afirma que: "El tipo (Urzúa) debe tener algo extraordinario", y agrega que "no debe haber sido fácil mantener el orden ahí abajo durante 17 días cuando había que alimentarse con dos cucharadas de atún cada 48 horas. Yo lo veía tan volcado en todo que le dije: 'Dese un respiro, Don Luis, reparta las responsabilidades entre su gente. Necesito tenerle bien entero hasta el final'".

Las decisiones de Urzúa, especialmente durante aquellos primeros 17 días de aislamiento, cuando en el exterior se ignoraba si aún estaban vivos, y en el interior del refugio reinaban la incertidumbre y el miedo, fueron cruciales para la supervivencia de los 33, según reconocieron no sólo las autoridades y equipos de rescate chilenos, sino también los expertos en técnicas de supervivencia de la NASA, a quienes se solicitó colaboración dado que la situación de aislamiento se asemeja a aquella de los astronautas.

Urzúa, sin embargo, tuvo que hacer frente a un conato de motín cuando, algunas semanas antes del rescate, un grupo de mineros cuestionó su autoridad y decidió abrirse camino hacia la superficie por su cuenta y riesgo. Los expertos de la NASA habían advertido a las autoridades chilenas que en situaciones de aislamiento es necesario fomentar el liderazgo de una persona del grupo, así que, mientras intentaban acelerar los planes de rescate, las autoridades chilenas decidieron reforzar la imagen de Urzúa.

La misión recayó en Iturra, el psicólogo encargado de ayudar a los mineros durante el encierro, pero también él fue cuestionado.

La razón de la insubordinación respondía a que cinco de los mineros que correspondían a una subcontratista, permanecían apartados del grupo y buscaban salidas distintas a las del resto.

*“Yo no sé exactamente cómo lo arreglaron entre ellos. No sé si hubo episodios más o menos virulentos”, comentó Iturra a la prensa. “Sólo sé que el sistema que usaron funcionó. A partir de ahí, pude seguir con mi trabajo”.*

Con el respaldo de las autoridades, que desde la superficie seguían trabajando en el rescate, Urzúa continuó al frente de los mineros hasta el último instante cuando, tras ver salir a sus 32 compañeros, volvió a la superficie y “entregó el turno” al presidente Piñera.

## Piñera, el otro líder

El actual presidente de Chile, Sebastián Piñera, es un hombre de negocios, fiel seguidor y devoto creyente en la religión de la buena gestión. Economista, doctorado en Harvard, hizo su fortuna en la década de los 80 al introducir en su país las tarjetas de crédito, consagrándose luego como uno de los socios con el control de la línea aérea LAN. Su mensaje de gestión y eficiencia se convirtió en tema de debate en Chile tras la lenta y desafortunada respuesta del gobierno de la saliente Michelle Bachelet ante el terremoto del 27 de febrero.

Según señala el analista Patricio Navia en su artículo *La tentación mesiánica de Sebastián Piñera*, la crisis de los mineros fue para el presidente chileno una inmejorable oportunidad para demostrar que lo de la eficiencia y la buena gestión era algo más que un lema de campaña.

Pero el mensaje que Piñera se afanaba en repetir una y otra vez durante las jornadas de rescate: “Lo que comenzó como tragedia terminó en milagro”, no es, ni mucho menos, del todo cierto. Ni lo sucedido fue una tragedia inesperada, pues las condiciones de la mina en la que trabajaban los 33 hacían presagiar el desastre, ni el milagro fue tal, ya que más bien se trató de una gestión de crisis que tanto en su estrategia de comunicación como en su despliegue operativo estuvo planificada al detalle.

De hecho, ha sido calificada por expertos de todo el mundo como una de las mejores respuestas institucionales que se hayan tenido jamás en una situación de crisis y ya está siendo analizada y estudiada como experiencia positiva en contraste con otras bastante desafortunadas, como la crisis del vertido de BP en el Golfo de México, el derrame del Prestige, en las costas gallegas o el hundimiento del submarino Kursk, en Rusia.

Piñera se afanaba en repetir una y otra vez durante las jornadas de rescate: “Lo que comenzó como tragedia terminó en milagro”.

“El Gobierno actuó con mucha valentía, con una madurez y una responsabilidad enorme. Asumió el protagonismo pero no eludió ninguna responsabilidad”, asegura Arturo Pinedo, socio director de la consultora Llorente y Cuenca y su responsable en comunicación de crisis.

## Las claves del éxito

Diversos estudios coinciden en que el éxito del rescate, pero sobre todo de la estrategia comunicacional del gobierno de Piñera ante la crisis de la mina San José, radica en siete claves:

- **Capacidad inmediata de respuesta.** Aunque fue el 22 de agosto cuando trascendió a la opinión pública que los mineros estaban con vida y fue entonces cuando el mundo entero vio a Piñera ondeando la nota de Ojeda como prueba de vida, el presidente reaccionó de manera inmediata y ejecutiva ante la noticia del derrumbe ocurrido el 5 de agosto: anuló un viaje a Colombia y 48 horas después del accidente, el 7 de agosto, estaba en San José. Su ministro de Minas, Laurence Golborne, estaba allí desde el día anterior para liderar las tareas de rescate.
- **Tener un portavoz visible.** Este papel lo asumió en toda su dimensión el Ministro de Minas Laurence Golborne, quien estableció una relación de complicidad y apoyo con los familiares de las víctimas. Golborne contó a su vez con el apoyo técnico de André Sougarret, el jefe de ingenieros en quien delegó la operación de sondaje que llevó, contra todo pronóstico, a la comunicación con los mineros atrapados el 22 de agosto.
- **Asumir la responsabilidad.** “Hay determinado tipo de situaciones en las que la opinión pública, debido a la gravedad del hecho, exige de su gobierno que lidere, y es lo que ocurrió”, afirma Pinedo. Así, cuando Piñera adoptó la decisión de asumir el protagonismo, arriesgándose a que la empresa y sus responsabilidades pasasen a un se-

gundo plano, fue cuando la crisis chilena adquirió una dimensión mundial y pasó de ser un problema empresarial a uno institucional. “Sabían que si lo hacían bien darían la vuelta al mundo. Piñera creía que esto no podía fallar y se aseguraron mucho de lo que podían hacer porque estaba en juego la marca país”, afirma por su parte el experto en comunicación de crisis Enrique Alcat.

“Hay determinado tipo de situaciones en las que la opinión pública, debido a la gravedad del hecho, exige de su gobierno que lidere, y es lo que ocurrió”, afirma Pinedo.

- **No escatimar medios y confiar en el criterio técnico.** La empresa de rescatar a 33 mineros enterrados a 700 metros de profundidad exigía al gobierno de Piñera dos retos: en primer lugar dar la sensación de que se contaba con medios suficientes para llevarlo a cabo, y en segundo término, utilizar toda la ayuda disponible para hacerlo con éxito.

Hicieron las dos cosas: por un lado, además del plan de rescate inicial, el Gobierno admitió propuestas alternativas y permitió que se trabajasen paralelo tanto en un plan B —que fue el que dio con los mineros— como en un plan C, a pesar de que esta decisión elevaba los costos. Esto, sumado a que el Gobierno acudió a técnicos de la NASA para que les asesorase en técnicas de supervivencia, alimentación y tratamiento psicológico de los mineros, alimentó la percepción en todo el mundo de que el ejecutivo chileno estaba haciendo todo lo que estaba en su mano para rescatar a los atrapados.

Mantener una comunicación constante y veraz es uno de los primeros consejos que los expertos en comunicación dan a las empresas y a las instituciones ante situaciones difíciles.

- **Mantener una comunicación constante y fiable.** Mantener una comunicación constante y veraz es uno de los primeros consejos que los expertos en comunicación dan a las empresas y a las instituciones ante situaciones difíciles. El gobierno chileno mantuvo siempre un flujo constante en la comunicación, pero nunca alimentó

falsas expectativas y hasta el final fue prudente, imponiendo plazos para las distintas fases del rescate que siempre se cumplieran con antelación.

- **Gestionar el factor emotivo.** En el caso de los mineros chilenos había dos grupos objetivos en los que la gestión del factor emotivo era determinante: por un lado los familiares de las víctimas a quienes había que seguir alimentando la confianza y la esperanza, y por el otro, los mineros, a quienes había que decirles la verdad sobre su situación en todo momento. Centrarse en solucionar el problema y no en buscar culpables fue el mayor acierto para contener el factor psicológico ante la presión mediática.
- **Ofrecer soluciones.** Las críticas condiciones en que trabajaban los mineros, así como la denuncia interpuesta contra la empresa propietaria de la mina San José sólo pasaron al primer plano informativo una vez los mineros fueron rescatados. Piñera no sólo destituyó al encargado del organismo regulador de las minas, sino que ha dicho que reformará la legislación laboral para evitar que se produzcan esas condiciones de trabajo inhumanas. El Gobierno tiene parte de la responsabilidad en la tragedia, aunque de manera pasiva, pues a él le corresponde establecer los controles en materia de seguridad laboral.

Al concluir exitosamente el rescate, la administración Piñera ha salido fortalecida y ha afianzado su imagen a nivel internacional, todo lo cual apoya la noción de que una buena gestión de la crisis refuerza y mejora la imagen de la empresa o institución. Sin embargo, no hay que olvidar que el hecho de que no haya habido ningún muerto es lo que hace la diferencia entre el milagro y la tragedia.

## A 700 metros bajo tierra

La crisis de los 33 mineros atrapados a 700 metros bajo tierra, que duró 69 días e implicó la remoción de unas cuatro mil toneladas de roca, con

un costo total de 20 millones de dólares y una audiencia que en su momento estelar, durante el rescate de los mineros, alcanzó un pico de un millardo de espectadores, deja sin lugar a dudas muchas enseñanzas para el mundo empresarial. Pero no sólo en la superficie se realizó una buena gestión, desde la entraña de la mina, también llegaron ecos de buena práctica en situaciones de crisis.

Francisco Javier Garrido, director de EBS Consulting Group (España-Chile), director general de la Business School University de Chile y autor del libro *El alma del estratega*, destaca en un análisis realizado para Universia Knowledge@Wharton que:

La experiencia de quienes componían el grupo humano dentro de la mina, fue vital para la correcta lectura del contexto así como de las posibilidades reales de rescate.

*“Los componentes de experiencia y liderazgo son claros en este caso, y debemos tomar nota de la definición del jefe de grupo en términos de guía espiritual del grupo: surge con fuerza la presencia de lo que los griegos llamaban la ‘sabiduría del general’ (strategike Sophia o strategon Sophia), esa condición que asignamos a quien reconoce y es capaz de leer los códigos del campo de trabajo en que nos encontramos y, a su vez, arribar a las mejores decisiones posibles para el grupo, que le entrega el mandato con el objetivo de alcanzar un mejor futuro posible, tal como ocurre en el campo de batalla o en el mundo empresarial, con los bien experimentados gerentes”.*

Para Garrido la experiencia de quienes componían el grupo humano dentro de la mina, fue vital para la correcta lectura del contexto así como de las posibilidades reales de rescate. Garrido señala que, en situaciones de crisis, las condiciones de liderazgo se ponen a prueba en la figura de quienes lo ejercen, “ya sea porque formalmente han sido escogidos para su ejecución (como ocurre normalmente en las organizaciones), o bien sea producto de los naturales efectos del azar y las circunstancias”. En casos como el de Chile, afirma, el líder debe contar con la

validación de sus capacidades —experiencia y formación— por parte del equipo, lo que evidenciaría su capacidad de asumir el liderazgo más allá de lo formal.

Una vez que su capacidad de liderazgo ha sido validada, el jefe del grupo deberá demostrar lo que Garrido define como “su sabiduría estratégica” a través de una serie de cualidades que habrá de poner al servicio de la supervivencia de su equipo. A saber:

El líder actúa buscando el beneficio colectivo, sin ahogarse en perfeccionismos

- **Capacidad de análisis de la situación.** El líder debe descomponer las condiciones y manejar los distintos escenarios a los que se enfrenta el grupo, seleccionando aquellas rutas viables de supervivencia del equipo humano en su totalidad, esto es, siendo hábil para reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno.
- **Capacidad para ir más allá de las respuestas elementales.** Debe demostrar al equipo sus condiciones de conocedor profundo de la realidad en que se encuentran, para permitir la delegación de confianza que le entrega el equipo, y dar respuesta ante lo que no resulta evidente. Por ejemplo, ante los actos de racionamiento o de superación de las naturales angustias e incertidumbres que surgen en el grupo.
- **Asignar tareas en función de los objetivos.** El líder actúa buscando el beneficio colectivo, sin ahogarse en perfeccionismos que pudieran mermar los heterogéneos aportes del equipo. Él sabe que debe destinar tiempo al ocio y al trabajo, entregando tareas multidisciplinarias que mantengan al equipo ocupado y focalizado en un logro no tan evidente como el equilibrio entre la supervivencia y la esperanza.
- **Saber trabajar en equipo.** Aún cuando hay momentos en que el equipo debe ser sólo espectador de las decisiones del líder —por ejemplo en aquellas que son estratégicas—, éste sabe que debe desarrollar

un trabajo colaborativo, que permita que surjan opiniones, experiencias e intuiciones que sumen al esfuerzo colectivo. Debe además demostrar flexibilidad y apertura, puesto que las expresiones de rigidez no tienen buen diagnóstico en circunstancias de estrés como la de los 33 mineros atrapados en la mina San José.

“El líder tiene que ser capaz de cohesionar las fuerzas colectivas para mostrar un ‘futuro posible’”.

- **Coherencia ética o integridad.** El líder debe ser capaz de mostrar integridad en su toma de decisiones, de manera que mantenga cohesionada la moral de sus compañeros y actúe como modelo de conducta ante ellos.
- **Capacidad de comunicación.** La habilidad de transmitir motivaciones y objetivos ajustados a cada auditorio son de las más relevantes para un líder, ya que un plan de trabajo o la búsqueda de objetivos de interés colectivo, requieren de claridad en el mensaje, así como de la necesaria atención sobre el feedback.

Afirma Garrido que todas estas cualidades son comunes a los generales en el campo de batalla, a cualquier equipo humano en circunstancias adversas y, sin duda, al mundo empresarial moderno. Agrega que en una situación como la de los mineros “el líder tiene que ser capaz de cohesionar las fuerzas colectivas para mostrar un ‘futuro posible’, tiene que ser capaz de explicar que las posibilidades de un potencial y exitoso rescate representan una realidad cercana, convenciendo al grupo de la necesidad de mantenerse unidos y actuar juntos en función de este objetivo”. Justamente, ésta es la esencia de la estrategia: a partir de una idea, explicar, comunicar y motivar al equipo para terminar actuando en pos de una meta, que supone un beneficio mayor para todo el grupo.

*“Le sirvo el turno como habíamos acordado el día en que tuvimos la primera conversación. Espero que esto nunca más vuelva a ocurrir. Gracias a todos”.*

Dijo Luis Urzúa, líder de los 33 mineros atrapados en la mina San José, en el desierto de Atacama, al salir de la cárcel de roca donde permaneció con sus compañeros durante 69 días. A lo cual el otro líder, Sebastián Piñera, quien desde la superficie supo lidiar de manera diligente y eficaz con la tragedia respondió:

*“Recibo su turno y lo felicito porque cumplió con su deber, saliendo de último como un capitán. Nos sentimos orgullosos de todos y cada uno de los mineros”.*



### **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. Tras analizar la historia de Luis Urzúa “Don Lucho”, identifica por lo menos dos frases expresadas por este hombre, que pusieron de manifiesto su capacidad para dirigir a sus compañeros e incentivar a los líderes del rescate, en la superficie, asumir su misma actitud.
2. Explica ¿cómo el Presidente de Chile, Sebastián Piñera, logró guiar a su equipo de trabajo para llevar a buen término el rescate?
3. A tu juicio ¿qué personajes del rescate de los 33 de Atacama mostraron capacidad para distribuir tareas y delegar autoridad? ¿por qué?
4. ¿Crees que el resultado del rescate hubiese sido el mismo sin la templanza de “Don Lucho”? Explica sobre la base de la información aportada por la familia de este topógrafo, ¿cómo adaptó su estilo de conducción a las características particulares del grupo de mineros atrapados?
5. En tu opinión ¿cuáles fueron las decisiones más difíciles que tomó el gobierno para poder llevar a cabo el rescate?
6. ¿Cuál fue la principal innovación en el proceso de rescate de los mineros?
7. Reflexiona ¿cómo se pueden aplicar los aprendizajes de este caso al mundo organizacional?

## Un reto. Cambiar la curva

*"La esencia misma de todo poder para influir,  
estriba en hacer que la otra persona participe".*

Harry A. Overstreet

Cambiar la curva nos relata cómo el contar con objetivos claros, construir un plan de trabajo, generar confianza, capacitar al personal y predicar con el ejemplo, son competencias fundamentales que hacen posible cambiar el paradigma del mercado, una tendencia que parecía imposible. El caso pone de manifiesto que la gran diferencia entre lograr resultados sobresalientes, radica en un verdadero cambio de actitud en los líderes, generar sinergia con el equipo, motivándolo con una visión de lograr grandes cosas.



## Un reto. Cambiar la curva

“Para lograr grandes resultados es importante innovar y desechar viejos paradigmas”.

A finales de los 90 los periódicos en el mundo enfrentaban unas de las mayores crisis de circulación de la historia. En Venezuela, el diario *El Nacional* no era la excepción. La *C.A. Editora El Nacional*, responsable del diario, enfrentaba además problemas serios en su sistema de distribución. La capacidad demostrada en la gestión de otra de las empresas del grupo llevó a Antonio Rodríguez a asumir el reto de crear una nueva Dirección de Distribución, cuyo objetivo era mantener la circulación y mejorar las operaciones con el mismo equipo que había visto caer las ventas desde hacía ya varios años.

Corrían los últimos años de la década de los 90 y en el desvencijado edificio donde se hallaba entonces la sede de la empresa *C.A. Editora El Nacional*, la preocupación rondaba los pasillos. Las ventas de *El Nacional*, buque insignia de la compañía desde su fundación en 1943, habían descendido a niveles históricos y en los corrillos se hablaba del cierre de algunas de las publicaciones del grupo. En todos los departamentos el ambiente era denso y la tensión podía sentirse en el aire. La caída en circulación no era, sin embargo, un problema que aquejase sólo al grupo

La caída en circulación no era, sin embargo, un problema que aquejase sólo al grupo editorial venezolano, sino una tendencia mundial que afectaba incluso a los diarios más importantes del mundo, según datos de la Sociedad Interamericana de Prensa. La realidad era que cada vez menos gente compraba el periódico.

editorial venezolano, sino una tendencia mundial que afectaba incluso a los diarios más importantes del mundo, según datos de la Sociedad Interamericana de Prensa. La realidad era que cada vez menos gente compraba el periódico.

En las oficinas de la directiva el ambiente no era menos difícil. No sólo experimentaba una caída en las ventas de su producto principal, el matutino *El Nacional*, sino en las de todas sus publicaciones, incluyendo el semanario de actualidad política *Primicia*. Había que buscar soluciones ya no para revertir la tendencia, sino para estabilizar la circulación evitando que cayera aún más y, al mismo tiempo, mejorar las operaciones. Aparte de la tendencia mundial, se habían detectado problemas en el sistema de distribución, lo que empeoraba la situación para la editora.

Hasta entonces, las ventas de ejemplares eran responsabilidad de la gerencia de circulación que reportaba a su vez a la dirección de comercialización. John Nouel, entonces vicepresidente ejecutivo de la empresa, había llegado a la conclusión de que era necesario crear una nueva gerencia de distribución que se hiciera cargo de todo lo relativo al despacho, transporte, distribución y ventas de *El Nacional*, tanto en la capital, Caracas, como en el resto del país. El nuevo departamento también se haría cargo del canal de suscripciones, que estaba para entonces en proceso embrionario y cuyos responsables respondían directamente a la Junta Directiva.

Fue en ese contexto que Antonio Rodríguez, entonces gerente general de Interarte —una de las empresas del grupo editorial—, recibió la llamada de Nouel quien lo citaba para verse en su despacho una hora después. El vicepresidente ejecutivo estaba familiarizado con el trabajo de Rodríguez al frente de Interarte, donde en pocos meses había conseguido sacar a la empresa de un record histórico de pérdidas, que se remontaba a ocho años y poner los balances en azul. Además, había seguido de cerca el desarrollo de dos proyectos que Antonio Rodríguez había coordinado recientemente: el lanzamiento del *Atlas Práctico de Venezuela* y el lanzamiento del tabloide *Así es la Noticia*.

## Objetivos claros

Durante la reunión, Nouel fue diáfano. Quería crear la dirección de distribución y que Rodríguez asumiera el reto. Sin embargo, sus palabras no fueron precisamente alentadoras al plantear las dificultades del encargo, según recuerda el propio Rodríguez.

“Antonio”, le dijo:

*“La gerencia de circulación tiene problemas. Hemos descubierto irregularidades en el área de circulación de provincia, no tenemos control de los mayoristas, las ventas del semanario Primicia son muy malas y no sabemos ni dónde se vende, porque los mayoristas de periódico no saben cómo manejar ese canal. La data que manejamos es muy deficiente y queremos darle la categoría de dirección al área de distribución para que tenga vida propia y así puedan concentrarse todas las actividades en una sola cabeza, eso significa centralizar áreas que están en diversas direcciones.*

*Toda esta área conforma una gran dirección con casi 70 personas reportando directamente, pero con cientos de trabajadores que trabajan a destajo, como los que entregan suscripciones, además de los mayoristas, distribuidores y concesionarios, etc.”.*

Como colofón agregó:

*“La circulación es un fenómeno en decrecimiento no sólo en Venezuela sino en el mundo. Venimos cayendo y las ventas están en unos 70 mil ejemplares los días de semana y unos 170 mil los domingos. Son cifras que han venido descendiendo, pero así es en todos los países del mundo, por lo que entiendo que la meta será mantener la circulación actual y mejorar las operaciones”.*

El gerente general de *Interarte* no se acobardó ante aquel escenario tan poco halagüeño. Siete años antes ya se había enfrentado a un encargo de similar magnitud cuando, en otro despacho del mismo talante, el enton-

ces presidente del consorcio editorial, José Calvo, le había dicho sin el mínimo atisbo de querer dorarle la píldora:

*“Antonio, Interarte tiene ocho años perdiendo dinero, si este año no cambia la tendencia, la cerramos. Tu reto es cambiar ese rumbo”.*

Y así lo había hecho. Comenzó por conocer el funcionamiento de la planta, su maquinaria y sus 171 obreros. Luego se dedicó a construir confianza, preguntando, obteniendo información de los operarios en relación a las fallas que veían, escuchando sus sugerencias sobre cómo mejorar procesos y la calidad, y sus razones del porqué se iban los clientes.

La confianza requiere de honestidad, y el siguiente paso fue ofrecer información clara y precisa de la situación real de la empresa y un mensaje de cohesión en relación al objetivo común: revertir la tendencia, generar ganancias y salvar Interarte, es decir, conservar el empleo. Mes a mes, reunidos en asamblea, los empleados recibían información contable sobre ganancias y pérdidas y sobre su desempeño. Sabían el estado de las cuentas y conocían la importancia de su aporte a la hora de mejorar esos resultados. Se reestructuraron los turnos, se elaboraron horarios claros y se puso en marcha un sistema de control de calidad. Además, todo el personal recibió entrenamiento como parte de un programa intensivo de formación.

Los resultados fueron evidentes al sexto mes, *Interarte* no sólo ya no daba pérdidas sino que comenzaba a dar ganancias. Esos resultados de éxito habían logrado mantenerse durante los siete años que Antonio Rodríguez llevaba la cabeza de *Interarte*, que había dejado de ser el patito feo de la corporación y se había convertido en uno de los estandartes de la compañía, con una cartera de 80% de clientes externos y una producción de 1,8 millones de revistas al mes.

Por su parte, Antonio Rodríguez y su gestión al frente de *Interarte*, despertaban comentarios por todas partes y en las reuniones gerenciales de

Los resultados fueron evidentes, al sexto mes, *Interarte* no sólo ya no daba pérdidas sino que comenzaba a dar ganancias.

la empresa, sus compañeros preguntaban siempre cuál era la fórmula secreta. La respuesta era siempre la misma: un plan de trabajo, personal comprometido y capacitado, crear confianza y predicar con el ejemplo. Así que, con un objetivo claro en mente, revertir la curva de circulación, Rodríguez aceptó el desafío que le proponía Nouel y se hizo cargo de la nueva dirección de distribución.

## **Cambio, integración y expectativas**

Si bien el éxito obtenido al frente de *Interarte* era un punto a favor a los ojos de la directiva, en otro plano; jugaba en contra de Antonio Rodríguez, ya que entre los niveles medios y bajos de la organización tenía fama de estricto y directo, lo que generaba cierta intranquilidad y temor entre el personal. A esto se sumaba el que la primera parte del reto consistía en fusionar diferentes unidades, con estilos y culturas de trabajo distintas, todo lo cual generaba un clima de tensión y resistencia que dificultaba comenzar con buen pie el camino hacia un cambio efectivo que generase resultados.

El primer paso de Antonio Rodríguez fue conservar el equipo que ya estaba —en total unas 70 personas— e incorporar sólo a una de sus colaboradoras en *Interarte*. El gesto fue tranquilizador para quienes esperaban que con el nuevo jefe viniera un cambio de plantilla. Una vez superado este temor inicial, se implementó un taller de integración para todos los miembros de la nueva dirección de distribución.

*“Entendí que la mejor forma de vencer los temores y lograr resultados era ganarme la confianza de la gente, propiciando que nos conociéramos todos aquellos que integrábamos la nueva dirección de distribución. Así, solicité a una psicóloga para que nos facilitara un taller de dos días, fuera de la empresa, donde participaríamos todos para conocernos mejor. Fue una decisión acertada, ya que a pesar de que llegamos con muchos temores y aprensiones, desconocimiento y angustia, tras dos días de trabajo, nos fuimos como un equipo comprometido, que había logrado conocerse*

*más y había superado la etapa inicial de desconfianza”, relata Antonio Rodríguez.*

Los objetivos, claramente definidos y estructurados de manera medible y alcanzable, eran mantener las cifras de circulación y mejorar las operaciones y aquel taller inicial ayudó mucho, según Rodríguez, a concebir lo que el equipo quería de la nueva Dirección de Distribución. “A partir de allí logramos los mayores desempeños y cambios que se habían logrado hasta ese momento en la compañía”.

### **Un equipo alineado**

De aquella reunión donde el equipo comenzó a conocerse y donde se alinearon las expectativas de todos, surgieron transformaciones de todo orden con la intención de recabar data y mejorar los resultados. El equipo se dedicó a visitar a los agentes de provincia uno por uno para entender lo que ocurría con la circulación en cada localidad. También visitaron a los mayoristas, de madrugada, en sus puestos de trabajo. Sobre la base de la información obtenida se definieron las metas.

*“Recuerdo que pregunté al departamento de operaciones cuánto era lo máximo que se podría producir un domingo. La respuesta fue que, si la redacción cerraba temprano, es decir, a las 6:00 p.m., y si se arrancaba la impresión a las 7:00 p.m., se podrían llegar a producir unos 280.000 ejemplares. Y esa fue la meta que nos pusimos en la dirección de distribución: llegar a 280.000 ejemplares los días domingo. La verdad es que no pensamos nunca en la tendencia mundial de caída en la circulación; sólo pensamos en una meta que supusiera un reto, fuese alcanzable y por la que tendríamos que trabajar intensamente”.*

Las metas de la Dirección de Distribución afectaban así el proceso de producción en la sala de redacción, cuyo objetivo era desde entonces cerrar a las 6:00 p.m. Toda la organización debía, de una u otra forma, estar alineada con el objetivo de mejorar la circulación.

Dos años después, los resultados eran evidentes.

*“Se logró conformar un equipo muy exitoso, creativo y orientado a los resultados que habíamos visualizado. Cada uno explotaba sus talentos de la mejor manera posible, desde hacer las mejores presentaciones, hasta tener las mejores relaciones con nuestros clientes. Desarrollamos nuestra creatividad vendiendo periódicos en peajes, taxis, y con promotores. También desarrollamos el mejor servicio de suscripciones con manuales de atención al cliente y planes de degustación y fidelidad”,* relata Antonio Rodríguez quien admite que no fue fácil en manera alguna.

Lo cierto es que los números hablan solos. Cuando se creó la Dirección de Distribución ésta aportaba sólo 12% al total de ingresos de *C.A. Editora El Nacional*. Dos años después, el aporte del departamento representaba 52% del total de ingresos de la empresa. “Desde la dirección, se construyó la red más amplia y poderosa de distribución del país: distribuíamos 52 productos, la mayoría de terceros, y apoyábamos a *C.A. Editora El Nacional* en la venta de sus revistas, los CD de música, los libros y todo tipo de coleccionables. La Dirección distribuía el vespertino *Tal Cual*, el semanario *Quinto Día*, las revistas *Gerente*, *Zeta*, *Debates IESA*, –de otras empresas editoriales–, además de loterías, y decenas de revistas de otros clientes”, explica Antonio Rodríguez.

Lo cierto es que estos resultados se consiguieron, salvo contadas excepciones, con el mismo personal que había visto caer la circulación durante los años previos. No fue una tarea fácil, ni exenta de tropiezos, equivocaciones y contratiempos, pero al final se había logrado revertir la curva, cambiar la tendencia, y todo con el mismo equipo. La gran diferencia era el cambio de actitud, la sinergia que se obtuvo al trabajar con gente motivada por la visión de lograr grandes cosas.



## **Preguntas para la discusión y análisis**

1. Identifica ¿cuáles fueron las medidas fundamentales para construir confianza que tomó Antonio Rodríguez orientadas a motivar e inspirar a su personal en función de lograr un objetivo común?
2. Cuando Antonio Rodríguez reunía, mes a mes, en asamblea a los trabajadores de Interarte para mostrarle los resultados contables, así como su desempeño. Describe ¿qué lograba con esta acción?
3. Identifica y reflexiona sobre las oportunidades que Antonio Rodríguez ofrece para potenciar el talento y capacidades de sus colaboradores.
4. Identifica en qué momentos Antonio Rodríguez adapta su estilo de gerencia a las circunstancias y características de su equipo.

## **Humberto Fernández Morán, un diamante de científico**

*“No existe gran talento sin gran voluntad”*

Honoré de Balzac

El desarrollo del talento, queda expuesto claramente en este caso que muestra a la luz de la vida del ilustre científico venezolano Humberto Fernández Morán, un ejemplo de perseverancia, búsqueda del desarrollo profesional e innovación. Este genial zuliano, que incluso llegó a rechazar la postulación al premio Nobel, antes que renunciar a su nacionalidad venezolana, fue el inventor del bisturí de diamante, además de contribuir al desarrollo del microscopio electrónico y fundar el Instituto Venezolano de Investigaciones Neurológicas y Cerebrales que, con el tiempo, cambió a lo que hoy conocemos como IVIC. Fue una persona lúcida y visionaria, perseverante y dedicada, fiel creyente del talento y congruente con sus valores.



## Humberto Fernández Morán, un diamante de científico

“...El haber pasado por este valle de lágrimas no me ha dejado confuso y desamparado, pues intuyo límites incandescentes donde otros ven barreras...”.

Su vida estuvo marcada por el estudio, la investigación, la excelencia y el exilio. Enamorado de su país, fue un visionario que creyó en el potencial científico de Venezuela y creó, en los Altos de Pipe, el Instituto Venezolano de Neurología e Investigaciones Cerebrales, precursor del IVIC. En el exilio consiguió sus mayores triunfos y entró en la historia por haber inventado el bisturí de diamante, pero siempre anheló su patria, tanto que llegó a rechazar la nominación al Premio Nobel porque aquello lo obligaba a renunciar a su nacionalidad.

Cuáles fueron los sentimientos que embargaron al investigador científico venezolano Humberto Fernández Morán cuando decidió rechazar la postulación al premio Nobel, porque aquello conllevaba renunciar a su nacionalidad venezolana, es algo que probablemente nadie sabrá nunca con certeza. La decisión, sin embargo, entraña un sentido de pertenencia, de arraigo y amor a la patria que no fue nunca correspondido con justicia, así como una devoción y un compromiso que estuvo presente en cada uno de los retos que emprendió en su vida.

Fernández Morán, que recibió en 1967 el premio John Scott por haber inventado el bisturí de diamante, contribuyó además al desarrollo del microscopio electrónico e introdujo el concepto de crio-ultramicrotomía. Un breve repaso por la literatura científica publicada por sus pares muestra el amplio abanico de intereses que ocupaba al estudioso zuliano,

cuyas áreas de investigación abarcaban desde la estructura de la membrana mitocondrial hasta el análisis composicional de las rocas lunares obtenidas en el curso de las misiones Apolo de la NASA.

En Venezuela, su labor dejaría como legado el Instituto Venezolano de Neurología e Investigaciones Cerebrales —que más tarde se transformaría en el IVIC—, con más de 70 laboratorios de investigación y un reactor nuclear, que para la fecha de su instalación en 1956, atraería al país, bajo el auspicio de la Fundación Nobel y la Sociedad Internacional de Neurología y Neurociencias, a científicos de talla mundial incluidos varios premios Nobel.

### **Dureza y conductividad**

Nacido en el Maracaibo de 1924, el mismo Fernández Morán contaría muchos años después, —tal y cómo relata Jorge García Tamayo en su artículo *Dr. Humberto Fernández Morán. Legado científico invaluable de Venezuela para el mundo*— cómo su madre había dado a luz en el Hospital de la Chiquinquirá “...cerca del Puente España y mi familia viene de un pueblito humilde llamado La Cañada”.

Así, los años más tiernos de Humberto Fernández Morán transcurrirían en aquella ciudad a la que la incipiente explotación petrolera hacía cambiar continuamente y bullir de actividad, inundándolo todo de un exuberante dinamismo comercial y cultural. La férrea mano de Juan Vicente Gómez gobernaba el país y el Presidente del Estado Zulia era el General Santos Matute Gómez. En 1929, las desavenencias de la familia con el régimen llevarían a Fernández Morán a vivir su primer exilio cuando apenas contaba cinco años.

El destino escogido por la familia fue Nueva York, donde estudió la primaria en la Witt Junior High School hasta que en 1936, tras la muerte del dictador el 17 de diciembre de 1935, la familia completa regresa a la capital zuliana.

García Tamayo, que conoció a Fernández Morán en 1967, cuando ya era un afamado científico en su laboratorio del Instituto Fermi de Chicago, relata en el texto ya citado una anécdota escuchada de boca de su padre, quien sí conoció al joven Humberto, y que describe el tipo de hombre que llegaría a ser.

Corría el año 1936 y el muchacho, narra García Tamayo, “estudiaba en el Colegio Alemán que para la época estaba situado en la Casa de Morales y era un niño de 12 años que todavía usaba pantalón corto. Mi padre nos explicaba en detalle, como le habían dado al muchacho los planos –en alemán– de una máquina que estaba paralizada en una cervecería de Maracaibo, para ver si él podía entenderlos, y nos contaba que al día siguiente, el muchachito había puesto a funcionar la maquinaria”. Tenía la herramienta fundamental para descifrar los planos, el idioma, pero además la curiosidad para hacerlo, el deseo de hacerlo bien y la destreza y compromiso para lograrlo.

Un año más tarde, con apenas 13 años, su padre lo envía a estudiar a Alemania, en un Liceo monástico-militar. Allí, como señala García Tamayo, “su espíritu se fue templando como el acero y era un decidido deportista, campeón de boxeo y tan estudioso que en 1939, decidió, a los 15 años, irse a la Universidad de Múnich a estudiar Medicina”.

Ese año comenzó la Segunda Guerra Mundial y, en ese contexto, Fernández Morán completó sus estudios para graduarse *Summa Cum Laude* en 1944 a la edad de 20 años, mientras esperaban un ataque aéreo. Una vez acabado el conflicto bélico europeo, el joven médico vuelve a su Maracaibo natal donde se dedica a trabajar en el Hospital Psiquiátrico. A finales de 1946 Fernández Morán se marcha a Washington para estudiar Neurología y Neuropatía con el profesor Walter Freeman.

Sería durante una visita a la Universidad de Princeton, donde Albert Einstein recomendaría al venezolano que estudiase en Suecia. Presto, el joven que tenía ya 22 años, se trasladaría a ese país, donde trabajaría en el Instituto Karolinska a las órdenes del profesor Tobjorn Caspersson y en el

Hospital Serafirmerlasserttet con el profesor Heberto Olivercrona. Allí obtendrá la licenciatura en Biofísica y una maestría en Biología Celular y Genética.

En el Instituto Karolinska trabaja también con el profesor Manne Siegbahn (premio Nobel de Física en 1924), quien lo invita a colaborar en el laboratorio de microscopía que dirigía. Es en esta etapa cuando concibe el concepto de crio-ultramicrotomía y la cuchilla de diamante para ultramicrotomía.

La invención del bisturí de diamante le llevaría a conseguir la primera de más de una docena de patentes y, 14 años más tarde, en 1967 el premio John Scott, que han recibido otros investigadores como Marie Curie por el descubrimiento del Radio y sus propiedades, Tomás Alva Edison por la lámpara incandescente, Alexander Fleming por el descubrimiento de la penicilina o Jonas Salk por la vacuna contra la polio.

La invención del bisturí de diamante le llevaría a conseguir la primera de más de una docena de patentes.

En 1951 recibirá el grado de PhD en Biofísica en la Universidad de Estocolmo y un año más tarde, ya para entonces profesor asociado del Instituto Karolinska, será condecorado por el Rey Gustavo de Suecia con la Orden Caballero de la Estrella Polar. En aquellas fechas escribe a uno de sus amigos cercanos: "...continuaré desafiando el destino y buscando lo que me pertenece, que es mi patria", cita García Tamayo.

## Vuelta a la patria

Tanto la buscó que un año después, en 1953, regresa a Venezuela para incorporarse el 27 de mayo a la Academia de Ciencias Físicas, Matemáticas y Naturales. En 1954 el entonces ministro de Sanidad, Pedro Antonio Gutiérrez Alfaro, "le asigna la misión de desarrollar un centro regional para investigación y entrenamiento en investigaciones neurológicas

y cerebrales”, señala Raúl Padrón, en su artículo *Biografía de Humberto Fernández Morán*. La dictadura de Marcos Pérez Jiménez se ha consolidado, pero el científico que no es político, sólo tiene en mente una cosa: formar a la gente joven del país. Así, acepta el encargo, y en abril de 1954 funda el Instituto Venezolano de Investigaciones Neurológicas y Cerebrales.

El proyecto para las instalaciones del IVINC, ubicadas en Los Altos de Pipe, cuenta con más de 70 laboratorios de investigación, que en menos de un año ya estaban construidos. El 2 de diciembre –para conmemorar el ascenso al poder del dictador– se inauguran los laboratorios de ultraestructura de nervio (con instalaciones de microscopía electrónica a pleno rendimiento), la unidad de neurofisiología, el taller central que incluía la unidad de cuchillas de diamante, la biblioteca y las residencias para el personal y los visitantes. Era una obra concebida a imagen y semejanza de los mejores centros de investigación del mundo, como aquellos donde se había formado y había impartido clases el propio Fernández Morán.

*“En el IVINC, Fernández-Morán además se ocupó de la producción, aplicaciones en biología, medicina y ciencia de los materiales y distribución de cuchillas de diamante que eran enviadas sin costo alguno a laboratorios de microscopía electrónica en todo el mundo”, apunta Raúl Padrón.*

El 13 de Enero de 1958, diez días antes de que Marcos Pérez Jiménez huyera del país y el régimen fuese derrocado, Fernández Morán recibió una nueva llamada de Gutiérrez Alfaro quien le pedía que aceptara el cargo de Ministro de Educación en un gobierno que se tambaleaba. El 14 de Febrero de 1958 Fernández Morán entregó el IVINC a quién sería su segundo director, el Dr. Marcel Roche.

Lo que inspiraba a Fernández Morán para aceptar el cargo quedó en evidencia en el discurso que pronunció para arengar a la juventud del país el 16 de enero de 1958:

*“Vivimos en la era atómica y de la conquista del espacio; ésta no es una hipótesis si no una realidad que absorbe la atención de todos los pueblos... La consigna para nuestra juventud es categórica; prepararse mediante el adiestramiento adecuado para cumplir su misión en nuestra era”.*

Pero no pudo llevar a cabo su ambición de impulsar a esa juventud en el camino hacia el futuro. Tras la caída de Marcos Pérez Jiménez, Humberto Fernández Morán se vio obligado a abandonar una vez más su tan querida patria, en un segundo exilio político.

García Tamayo es elocuente en su descripción de la situación que vivió el investigador zuliano: “El 23 de enero del año 1958, estábamos cursando el segundo año de Medicina, cuando cayó Pérez Jiménez. Ante el alborozo de la naciente democracia, volví a escuchar a mi padre en su firme y acongojada defensa de nuestro joven sabio. Le habían endilgado, por culpa de la malhadada política, el remoquete de “El Brujo de Pipe”. Se había visto obligado a abandonar el país y se decían horrores de él”.

## **A la conquista de la luna**

Humberto Fernández Morán nunca cejó en su empeño de volver a Venezuela a formar gente joven. Sin embargo, la amnesia política que a tantos ha beneficiado, en su caso fue esquiva, y pese a su brillante exilio, el estigma de haber sido el científico más prestigioso de la dictadura perezjimenista nunca dejó de perseguirle.

*“Me tocó percibir muy de cerca sus esfuerzos para llevar adelante el sueño de regresar”, cuenta con amargura García Tamayo. “...Durante su triunfante y productivo exilio, pudiese haberse creado una matriz de opinión favorable en Venezuela, debería haberse dado esta situación en los años de la opulenta y petróleo-dependiente Venezuela Saudita. Desgraciadamente, esto no ocurrió. En medio del vórtice de aquellos años de consumismo desquiciante y falsos valores, le vimos acercarse, buscar nexos, avanzar y retroceder, ir y volver para desencantado intentar de nuevo*

*otra aproximación en sus esfuerzos por regresar a la patria y ser escuchado como científico por sus compatriotas”, y remata “...El sabio generoso, quien le donara al IVIC y al país la patente para la comercialización mundial de su primer gran invento, el cuchillo de diamante, volvió reiteradamente para vivir la desesperanzadora angustia de las promesas fallidas, los proyectos que no cuajaban, los compromisos incumplidos”.*

Tras su salida del país en 1958 Fernández Morán se incorpora al Massachusetts General Hospital de Boston, donde organiza el Mixer Laboratories for Electron Microscopy y colabora con el Department of Biology del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Es en esa época cuando realiza el descubrimiento de las partículas elementales de la estructura de la membrana mitocondrial.

Ya instalado como profesor de Biofísica en la Universidad de Chicago, cargo que acepta en 1962, Fernández Morán desarrolla múltiples investigaciones y llega a ser designado director de la División de Ciencias Biológicas de la Escuela Pritzker de Medicina. Entre 1962 y 1985 introduce el concepto de la crio-microscopía electrónica, el crio-microscopio electrónico, el uso de lentes supraconductoras y el crio-ultramicrotomo.

A instancias de Pedro Iturbe, quien para la época dirigía el Sanatorio Antituberculoso de Maracaibo –hoy Hospital General del Sur Pedro Iturbe– Jorge García Tamayo visitó en 1967 a Fernández Morán, con la intención de “crear vínculos para lograr su asesoramiento en lo referente a la instalación y el funcionamiento de un futuro microscopio electrónico en Venezuela”. El sabio lo recibió con deferencia y la entrevista duró un día entero. Relata García Tamayo:

*“Mientras admirábamos los increíbles laboratorios con potentes microscopios electrónicos flotando entre nubes de nitrógeno líquido, mi compadre y yo quedamos asombrados al ver instalado y funcionando el invento del compatriota, en el Instituto Fermi de la Universidad de Chicago”.*

Para entonces Fernández Morán había comenzado ya a colaborar con la NASA, agencia en la cual fue investigador principal del Proyecto Apolo.

*“Con pesar, tocamos el tema de su paraíso perdido entre las neblinosas montañas llenas de eucaliptos en los Altos de Pipe, y como una constante afloró su esperanzado deseo de poder servirle a su patria, nuevamente, de poder de alguna manera regresar a su tierra”.*

Tras haber recibido el 14 de julio de 1967 el premio John Scott por el bisturí de diamantes, en 1968 regresa al país. Inicia entonces una prédica de evangelización para convencer al país de la necesidad de “crear un Complejo Politécnico de avanzada para la formación científica y tecnológica de nuestros jóvenes”. A partir de entonces de manera constante presentará proyectos a los sucesivos gobiernos nacionales sin resultado alguno.

En Estados Unidos, donde había desarrollado la mayor parte de sus brillantes investigaciones científicas fue nominado para recibir el premio Nobel. La nominación, no obstante, tenía truco: debía asumir la nacionalidad estadounidense y renunciar a la venezolana, pues entonces la Constitución de Venezuela no contemplaba la doble nacionalidad. El genio marabino prefirió rechazar el premio a desprenderse de su gentilicio.

En 1988 un accidente cerebrovascular reveló una malformación en el cerebro medio, pese a ello continuó visitando su patria para seguir con su misión predicadora. Concluidos sus compromisos con Universidad de Chicago, Fernández Morán decidió regresar a Suecia con su mujer e hijas. Poco a poco sus dolencias fueron incapacitándolo para seguir con sus funciones y murió el 17 de marzo de 1999 en Estocolmo, rodeado de su familia.

El sabio, que nunca dejó de amar a Venezuela ni de creer en la importancia de la adecuada formación científica y tecnológica de las nuevas generaciones para hacer frente a los desafíos de la era en que vivimos, legó sus pertenencias, manuscritos, trabajos inéditos e incluso microscopios

electrónicos al país. Hoy su legado está en manos de la Universidad del Zulia.

La memoria del insigne investigador zuliano, que recorrió el mundo y nunca abandonó ni de corazón ni de pensamiento su patria chica y hasta el final fue fiel a su patria grande, por fin se reivindica como la del gran educador y sabio que fue.



### **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. ¿Qué iniciativas desarrolla Humberto Fernández Morán para potenciar el talento?
2. Cuando Humberto Fernández Morán funda el Instituto Venezolano de Investigaciones Neurológicas y Cerebrales, en abril de 1954 y se plantea como objetivo formar a la gente joven del país. En tu opinión, ¿qué persigue Fernández Morán detrás de este objetivo?
3. ¿Cómo se evidencia la capacidad de Humberto Fernández Morán para incorporar nuevos conocimientos en función de objetivos concretos?
4. Reflexiona ¿cómo se pueden aplicar los aprendizajes de este caso al mundo organizacional?



## El "Sistema" que revolucionó la música

*"Usted puede hacer lo que yo no puedo hacer.  
Yo puedo hacer lo que Usted no puede hacer.  
Juntos podemos hacer grandes cosas".*

Madre Teresa de Calcuta

La perseverancia, la determinación y el empeño que caracterizan el sistema orquestal venezolano, es y ha sido objeto de estudio que trasciende las fronteras nacionales, en primer lugar porque ha generado grandes talentos de la talla del reconocido director de orquesta Gustavo Dudamel, pero también porque ha cambiado el paradigma de la música clásica, pasando de ser un acto de minorías elitescas a convertirse en un acto incluyente para las mayorías. El éxito del "Sistema", se debe según las palabras el propio maestro Jose Antonio Abreu a la concepción de lo que es una orquesta y que es perfectamente extrapolable al mundo organizacional ... "una orquesta es una comunidad que tiene como característica principal estar constituida para que se genere la concertación, es decir, para que sus miembros se hagan interdependientes entre sí y de esta forma fluya el talento... la orquesta se convierte entonces en un instrumento para la actuación individual y de grupo" y en este caso se evidencia efectivamente cómo es posible.



## El “Sistema” que revolucionó la música

El 2 de febrero de 1996, dos años después del nacimiento del grupo Menudo que tanta euforia juvenil causó en Latinoamérica; en medio de los primeros momentos de fama

La determinación y el empeño que caracterizan el sistema orquestal venezolano.

de bandas de rock como Led Zeppeling, The Rolling Stones y Pink Floyd y, al final de los años dorados de la música disco de Gloria Gaynor, Barry White y Donna Summer, el diario El Nacional informó por primera vez el lema del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela: “Tocar y Luchar”. Un slogan, que según describía en la nota el propio maestro Abreu, reflejaba “la determinación y el empeño que caracterizan el sistema orquestal venezolano”.

Apenas un año antes, a comienzos de 1975, ocho jóvenes se reunieron alrededor de la figura del Maestro José Antonio Abreu, en el antiguo Conservatorio Nacional de Música “José Ángel Lamas”. Al grupo, además del deseo de hacer música, los convocaba la necesidad de enfrentar el problema de la educación musical venezolana de forma integral, con características pedagógicas propias y originales que permitieran adaptar la metodología o métodos de enseñanza existentes en otros países a nuestra realidad social.

La Fundación del Estado para el Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela FESNOJIV fue creada el 20 de febrero de 1979, según decreto N° 3039, publicado en Gaceta Oficial N° 31681, con la finalidad de contribuir a la capacitación, dirección y evaluación

del proceso de formación de los recursos humanos en materia musical que requiere el país y a la obtención del financiamiento necesario para la ejecución de los planes, programas y actividades emprendidos por el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles, Infantiles y Coros de Venezuela.

El “Sistema” comprende una Red que para el año 2012 cuenta con 285 Orquestas Regionales, 190 Cantorías y 363 Coros, establecidas en distintas localidades del territorio venezolano. El objetivo esencial de este Sistema que hoy incorpora a más de 330.000 jóvenes y niños, no se refiere primordialmente al plano artístico, sino que se inserta directa y profundamente en el contexto global de una Política de Participación, Integración, Prevención, Capacitación y Rescate Juvenil. “

El “Sistema” comprende una Red que para el año 2012 cuenta con 285 Orquestas Regionales, 190 Cantorías y 363 Coros, establecidas en distintas localidades del territorio venezolano.

La experiencia ha demostrado que la actividad musical, de acuerdo con la metodología aplicada, es un medio para lograr que los participantes realicen sus potencialidades y adquieran, mediante el trabajo en común, la disciplina necesaria para desempeñarse en tareas complejas, estimulando la confianza en sí mismos y reforzando valores y actitudes tales como la disciplina y el respeto a las normas.

La orquesta se convierte entonces en un instrumento para la actuación individual y de grupo. El sistema ofrece a los menores un espacio en el cual, por varias horas al día, reciben instrucción especializada y comparten, en un ambiente estructurado y bajo supervisión, experiencias que enriquecen e inciden, a su vez, en el entorno familiar y comunitario.

Otra de las características del proyecto ha sido que desde su inicio fue concebido como una actividad que requería la intervención y apoyo del Estado. En el marco de las políticas públicas, distintas administraciones han asignado recursos presupuestarios y soporte a la gestión. Con el tiempo, se ha comprobado la eficiencia y eficacia del programa en la lucha contra la exclusión de los grupos vulnerables, a los cuales va dirigido.

Esa concepción permitió que, en el año 1997, el Banco Interamericano de Desarrollo aprobara una operación novedosa destinada a la consolidación de la iniciativa. Los recursos fueron dirigidos a la construcción y equipamiento del Centro de Acción Social por la Música y al fortalecimiento institucional.

Sin lugar a dudas, el compromiso y visión de José Antonio Abreu y su equipo dan fe, una vez más, de que sin el liderazgo adecuado es difícil mantener una operación como la FESNOJIV.

La Fundación del Estado para el Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela rinde hoy frutos de esperanza al ser cantera de miles de niños y jóvenes venezolanos, con enorme potencial artístico, que cumplen sus sueños de realización personal y profesional. Músicos que cada día le ofrecen a su país nuevas posibilidades de superación y vitalidad. Son ellos el vivo ejemplo de la lucha tenaz para que el “Milagro Musical Venezolano” perdure en nuestras voluntades y se extienda hacia otros confines de la actividad cultural.

Dentro de los programas que lleva a cabo FESNOJIV se destacan los siguientes objetivos:

- ❖ Hacer de la música una práctica diaria y estimulante a todos los niveles: pre-escolar, infantil y juvenil, lo cual genera una compleja red de conjuntos y grupos musicales.
- ❖ Hacer énfasis en el desarrollo cabal del proyecto en cada uno de los estados venezolanos, promover y consolidar la idiosincrasia cultural de cada región. Este modelo de enseñanza musical representa un proyecto artístico de grandes dimensiones.
- ❖ Formar humanística e integralmente la personalidad hasta la plena inserción del joven y el niño, mediante su desarrollo artístico, en una vida social provechosa.

- ❖ Realizar, estudiar y comprender la música como un todo, y no hacer separaciones tajantes entre la música de concierto y otras manifestaciones sonoras de índole folclórica.
- ❖ Educar de manera tal que la música llegue a convertirse en pilar fundamental de la preparación integral del ciudadano.
- ❖ Agrupar a miles de niños y jóvenes en núcleos sembrados por el movimiento en todo el país: orquestas estatales, regionales, juveniles e infantiles, conservatorios, centros audiovisuales y talleres, los cuales están a su disposición para alcanzar las metas propuestas, y culminan con el grado académico expedido por el Instituto Universitario de Estudios Musicales IUDEM, que permite al graduando complementar su formación a nivel de maestrías y doctorados, gracias a la colaboración de la Universidad Simón Bolívar de Venezuela.

Pero, ¿por qué se le asigna a este sistema de educación musical tanta notoriedad? Los especialistas afirman que además de ser un mecanismo masivo para la formación de los talentos, el nuevo sistema también logró abrir el espectro para que el intérprete destaque, en un formato en el cual existe inclusión y la genialidad se manifiesta libremente en músicos provenientes de distintos estratos sociales, lo que convierte a la música no sólo en un arte, sino también en un instrumento de las sociedades para disminuir la marginalidad.

Los logros alcanzados en este último propósito no sólo están a la vista, sino que han sido documentados y expuestos. El fenómeno orquestal venezolano también está superando el falso dilema planteado entre la música popular y la música académica, al involucrar ambas en los repertorios de los conciertos semanales que se ofrecen en los diferentes pueblos y ciudades del país. Esto ha permitido que la llamada música clásica se conozca y se vivencie de manera natural y espontánea, asimilándose al repertorio cultural del pueblo y reafirmando al mismo tiempo su universalidad como lenguaje.

Por su propia índole técnica y artística las Actividades Orquestal y Coral entre jóvenes y niños conllevan necesariamente la forja de un espíritu solidario y fraterno, un vigoroso desarrollo de la auto-estima y el cultivo de los valores éticos y estéticos vinculados al quehacer musical. De ahí su inmensa utilidad en todo lo concerniente a la formación de la personalidad; al despertar de la mente y la sensibilidad, por ende al desarrollo del trabajo intelectual y la capacidad de expresión y comunicación; al entrenamiento del joven en todo lo concerniente a la actividad del coro y la orquesta en el seno de las comunidades marginales y excluidas; y al despertar de la vocación pedagógica en el joven músico capaz de transmitir sus conocimientos, experiencias y vivencias.

La estructura dinámica y metodológica del Sistema está sustentada por un estilo gerencial flexible, abierto y democrático que favorece la adaptación del mismo a las exigencias locales de cada región y permite integrar la mayor cantidad de niños y jóvenes posible.

El maestro Abreu, al crear la nueva metodología, simplemente rompió paradigmas y rehízo la filosofía de la enseñanza musical, al demostrar que

La estructura dinámica y metodológica del Sistema está sustentada por un estilo gerencial flexible...

el talento no puede buscarse entre unos pocos y que bajo su esquema de colaboración, la masificación es sinónimo de éxito.

Según sus propias palabras:

*“Nuestro esfuerzo ha sido consciente, sostenido y constante. Algunos nos tildaron de herejes. Muchos creían que meter a un niño sin formación en una orquesta no era nada ortodoxo y estaba llamado al fracaso, pero apostamos por lo colectivo frente a lo individual y el cambio dio resultados... Una orquesta es una comunidad que tiene como característica principal estar constituida para que se genere la concertación, es decir, para que sus miembros se hagan interdependientes entre sí y de esta forma fluya el talento”.*

El impacto y la significación social de nuestro proyecto orquestal y coral se evidencia principalmente en tres esferas: la personal-social, la familiar y la comunitaria, espacios que trascienden y enriquecen el sentido de lo nacional, con su consecuente proyección internacional.

Los directores que han participado en las ejecuciones de la orquesta señalan que hallan una vitalidad y una energía que no es habitual en las orquestas europeas y americanas. Nuestro sistema, sin ser esencialmente competitivo, favorece que los músicos desarrollen niveles de excelencia que los catapultan a muchos centros de prestigio y también hace que los músicos nacionales se conviertan en maestros de los más pequeños en un efecto colaborativo de dar lo que se recibe.

Lennar Acosta, clarinetista de la Orquesta Juvenil de Caracas y profesor en el Conservatorio Simón Bolívar, quien había sido arrestado antes de ser reclutado por el sistema Nacional de Orquestas bien lo describe:

*“Al principio cuando llegué al sistema y me ofrecieron mi primer clarinete yo pensé que ellos estaban bromeando. Nadie pensaría que un muchacho como yo, no iba a robarse un instrumento como ese. Pero luego me di cuenta que no me estaba prestando el clarinete, me lo estaban dando”.*

Una muestra de confianza en la potencialidad de Lennar, indispensable para lograr el cambio, el compromiso y la entrega que hoy le permite compartir y ser parte de la historia.

Es así como la música y lo que ella implica a nivel del desarrollo personal, de la dinámica familiar y del espíritu comunitario, de manera natural y espontánea se inserta en la vida de pueblos y ciudades. La música no queda divorciada del ser y del quehacer diario, sino que nutre y es nutrida por esa cotidianidad, despertando su sentido estético, haciendo que sin posturas artificiales se cultiven la armonía y la belleza en diferentes espacios: la naturaleza, la ciudad y hasta uno mismo. Se aprende, entonces, a encontrar el arte, no solamente en los museos y conciertos, sino en

los ambientes, en las personas y en las cosas de todos los días, contra la violencia cotidiana y social.



## **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. Reflexiona sobre los motivos que impulsaron al Maestro Abreu y al grupo inicial de 8 jóvenes que le acompañaron a crear el Sistema de Orquestas Infantiles y Juveniles de Venezuela.
2. Indica si a tu juicio el dar instrumentos a los pequeños sin experiencia o conocimiento musical evidencia el deseo de la “orquesta” –como institución– de difundir formas de relacionamiento basadas en la confianza.
3. Señala al menos dos mecanismos utilizados por el “Sistema” para promover el espíritu de colaboración dentro del entramado orquestal y contribuir al uso de la música como mecanismo para lograr el objetivo de disminuir la violencia en las barriadas populares de Venezuela.
4. Identifica conductas específicas que se promueven en los alumnos que estudian música en las orquestas infantiles y juveniles, donde se promueve el espíritu de colaboración entre los miembros del “Sistema”.
5. ¿Cómo podría aplicarse lo que realizó el “Sistema” con Lennar Acosta, en tu ámbito laboral?



## De secretaria a reina del cosmético

*“La incertidumbre nos pone a prueba y debemos ser innovadores”.*

Ram Charan

Este caso de María de Chávez, la *“Jolie de Vogue”* o dicho de otra manera, la Reina del Cosmético Colombiano, muestra con su vida llena de éxitos y lecciones aprendidas, que el venir de una niñez precaria y convertirse en una secretaria con 6 hijos en casa, no es obstáculo para desarrollar el talento emprendedor, teniendo competencias como la perseverancia, conocimiento del mercado y pasión en lo que hace, se logran resultados exitosos; que en el caso de María de Chávez se evidencia con una marca, que hoy por hoy es ícono de Colombia y referencia mundial. El modelaje cotidiano de competencias clave en María de Chávez, le han permitido desarrollar una empresa galardonada con el *“Premio a la Excelencia”*, *“Premio Portafolio al Mejor Trabajador”* y *“Premio al Merito Industrial”* entre otras distinciones.



## De secretaria a reina del cosmético

Ella es María de Chávez, la de “Jolie de Vogue”, así de simple. En Colombia es un ícono de la moda y la belleza, tanto como Carolina Herrera, Margarita Zingg o Titina Penzini en Venezuela, pero quizás su mayor parecido sea con nuestra Miss Mundo 2011, Ivian Sarcos. La similitud radica en que ambas, huérfanas, crecieron en el seno de un internado de monjas, sin imaginarse que un día serían consideradas símbolos de distinción, elegancia y feminidad.

María de Chávez es una barranquillera que perdió a su padre cuando era muy niña, dejando a su madre con cuatro hijos y una situación económica muy precaria. A los 5 años de edad fue internada en un colegio de religiosas en Bogotá, mientras su mamá probaba suerte en Venezuela, allí estuvo hasta los 8 años, cuando de nuevo volvió a Barranquilla, donde su madre se había radicado, pero como viajaba mucho a Panamá trayendo y llevando mercancía, lo más apropiado era internarla en otro convento en la ciudad caribeña.

María de Chávez, para entonces María Cortés, aprendió todo con las monjas, quienes estrictas es su formación le enseñaron oficios manuales, vocación de servicio, inculcaron disciplina y responsabilidad, mientras cursaba un bachillerato con énfasis comercial, que más tarde le abriría las puertas al campo laboral como secretaria.

Doña María, como la llaman sus más de 1.050 colaboradores, esa es la nómina de la fábrica de cosméticos Jolie de Vogue; tuvo una infancia y una adolescencia muy dura, pero recuerda aquellos años con nostalgia y satisfacción, sin resentimientos.

Cerca de los 16 años, egresada como bachiller del convento en Barranquilla, se fue a vivir con su hermana mayor, quien estaba casada y radicada en una ciudad montañosa en el corazón del eje cafetero colombiano, llamada Pereira. Allí le colaboraba con el cuidado de los niños y los oficios de la casa, mientras ellos trabajaban. La situación era muy difícil, hasta el punto que su cuñado le dijo que no podía tenerla más con ellos. Había pasado poco más de un año y se habían mudado a Cali, donde el esposo de su hermana le había conseguido un puesto de secretaria en una pequeña fábrica de esmaltes cuyo dueño conocía y había recomendado.

A primera vista se pudiera pensar que la estaban sacando de su casa, pero en realidad le estaban haciendo un favor. Esa primera experiencia laboral le permitiría fomentar e incentivar su propio talento, para aquel momento saber facturar, llevar contabilidad y escribir a máquina, lo que había aprendido con las monjas.

Era 1947 y María cumpliría 17 años. Ella, acostumbrada a la rigurosidad conventual, se tomó el trabajo a pecho. La fábrica era de las primeras que envasaba y comercializaba productos de belleza Revlon en Colombia, y ella aprendió todo lo que pudo gracias a la confianza de su jefe, un experimentado químico que al detectar las aptitudes de la joven secretaria no dudó en darle rienda a sus talentos y habilidades.

Ella se dio a la tarea de conocer toda clase de labores dentro de la empresa, buscando nuevos caminos de aprendizaje, útiles para su desempeño como secretaria, hasta llegar a dominar todos los temas. Cobraba como secretaria, pero en la práctica era gerente, administradora, jefe de personal y despachadora.

En ese tiempo vivía como inquilina en un convento en Cali llamado el Hogar de la Joven, allí pagaba un modesto alquiler por hospedaje y alimentación, con la única condición de no llegar después de las 8:00 de la noche. Pero eso para María no era ningún sacrificio, no tenía amigos y casi no se veía con su hermana.

Al cabo de un año la empresa de esmaltes prosperó y el dueño vio la necesidad de mudarse a Bogotá, por supuesto le ofrecieron la oportunidad de irse con ellos con un nuevo cargo: secretaria de importaciones, donde aprendió todo acerca de los controles de cambio y el diligenciamiento para entrar al país materias primas. Pero además de los nuevos aprendizajes, María estaba experimentando por primera vez algo más, se estaba enamorando.

El afortunado era un joven vendedor llamado Roberto Chávez, un hombre tan humilde como ella, quien manejaba una camioneta con la cual vendía esmaltes y otros productos de bajo costo en pequeñas tiendas de pueblos y barrios de la capital colombiana. Como era de esperarse ambos se enamoraron y al cabo de un año se casaron, ella había cumplido 18 años y aunque tenía un muy buen puesto en la empresa, no sumaban los suficientes ingresos para muchos lujos, alquilaron un apartamento sencillo y ahí comenzaron el nido de amor que completaron con los años: siete hijos.

El negocio en Bogotá era bueno, pero había muy malos manejos financieros, detalles que María conocía y le permitieron deducir que la empresa iba a quebrar, así que antes de que eso pasara decidió renunciar, ella y Roberto, quien estaba dispuesto a no seguir siendo empleado. Con la liquidación de ambos montaron un pequeño negocio, un depósito de farmacia que no tenía suficientes insumos para ser depósito y pocos medicamentos para ser farmacia, pero era el primer negocio de ambos.

Roberto con su camioneta seguía distribuyendo productos, con la diferencia de que esta vez la mercancía era suya. María, ahora sí, de Chávez, había conseguido trabajo en otra empresa de cosméticos también como secretaria de importaciones. Esta fábrica era mucho más grande, manejaba 15 marcas extranjeras en el país y una vez más puso en práctica su concepto de autodesarrollo y se decidió a incorporar nuevos conocimientos para obtener mejores resultados no sólo en su actual trabajo, sino para el futuro Jolie de Vogue.

Pero aún faltaba mucho para llegar a conformar la principal industria de cosméticos de Colombia. La nueva empresa también quebró y a María se le acabó el dolor de cabeza de madrugar tanto, tenía que levantarse a las 4:00 a.m. para estar a las 7:00 a.m. en la empresa y salir a las 5:00 p.m. para llegar a las 8:00 p.m. a la casa, donde debía atender a Roberto y los hijos que ya eran cinco, todos con un año de diferencia de nacidos.

“No, esto no va conmigo, mejor me voy para mi casa y algo habrá de ocurrírseme”, recuerda María que dijo en esa situación crítica. Los esposos se sentaron a pensar y pronto identificaron oportunidades de desarrollo para sí mismos, decidieron formar un negocio conjunto con uno de los accionistas de la empresa de cosméticos que quebró, él se había quedado con algunas fórmulas de hacer esmaltes, María conocía todo lo relacionado con las combinaciones de colores y la producción, y Roberto sabía vender. Así nació Líneas de Amor, una floreciente marca de esmaltes que lograron incorporar con mucho éxito en almacenes de cadena.

María conocía todo lo relacionado con las combinaciones de colores y la producción, y Roberto sabía vender.

Para entonces el matrimonio Chávez ya tenía seis hijos, el negocio era próspero y aunque no vivían con muchas comodidades, sí tenían unos ahorritos con los cuales decidieron darse unas vacaciones con la familia en Estados Unidos. Era 1962 y al llegar al país de las oportunidades quedaron encantados con la organización y la modernidad, tanto que al regresar a Bogotá decidieron, por impulso conjunto, mudarse con las mamás de ambos y los hijos a Estados Unidos.

La fábrica de esmaltes la dejaron en manos de su socio, confiados en que él velaría por el patrimonio de todos mientras ellos se asentaban en su nuevo país. A los pocos meses los ahorros de ambos comenzaron a escasear y aún no tenían ingresos, Roberto pensó que la solución era repetir la historia de Colombia, buscar un socio, invertir algo y comenzar a trabajar; pero en Estados Unidos no era tan sencillo. Su entusiasmo y buena voluntad fue aprovechada por un mexicano que vendía repuestos

para avión, y quien los estafó cuando la pareja había invertido unos 80 mil dólares, todo ese dinero conseguido a préstamo en Colombia.

Pero María no desesperó. Inmediatamente resolvió volver a su país con Roberto, trabajar y así cancelar las deudas de sus acreedores colombianos. La esperanza estaba puesta en la empresa de esmalte que habían dejado, pero al llegar, su socio los había traicionado, había trabajado sólo para sí y para colmo de males había negociado la razón social Líneas de Amor con otra persona. La pareja para evitar más inconvenientes decidió disolver la sociedad y una vez más se encontraban en el punto de partida.

Pero tenían una carta bajo la manga. Roberto siempre fue muy inquieto y emprendedor, y tiempo atrás había registrado una marca a nombre de María llamada Vogue. Aquí comenzaría la historia de éxitos de la principal empresa cosmética de Colombia.

## Haciendo esmaltes en ollas

Decidieron ellos mismos hacer esmaltes y venderlos. Roberto compró los envases y mandó hacer las etiquetas mientras María preparaba las mezclas en ollas de cocina porque no tenían para comprar los materiales apropiados. Los conocimientos adquiridos daban resultado y los primeros productos comenzaron a venderse muy bien, pero a los pocos días sus clientes llamaron molestos porque las compradoras estaban regresando los esmaltes por defectuosos. Al parecer le habían echado demasiado rapidizante y la mezcla se compactó en los frasquitos. Un buen amigo químico les dio la fórmula exacta, elogió los magníficos colores que había logrado María y los asesoró para que sacaran su negocio adelante.

Un buen amigo químico les dio la fórmula exacta, elogió los magníficos colores que había logrado María y los asesoró para que sacaran su negocio adelante.

Semanas después, conocieron a una señora que sabía crear cosméticos, la contrataron y empezaron a producir removedor de esmalte, sombras

para ojos, rubor y polvos, aunque el fuerte de Vogue seguían siendo los esmaltes. El proceso era completamente manual, pero rápidamente crecieron en variedad y surtido. Los almacenes les hacían pedidos grandes.

Ellos hacían todo: enviaban remesas, atendían a los clientes, armaban las cajas y envasaban los productos. El negocio estaba comenzando a despegar pero la nostalgia por la ausencia de los hijos y las madres los estaba matando. En 1970 ellos ya tenían siete años viviendo en Estados Unidos, pero ignoraban las necesidades que Roberto y María estaban pasando porque cada dos o tres meses, cuando conseguían pasajes en oferta viajaban a encontrarse con la familia.

La pareja decidió llevarlos de nuevo a Colombia. Compraron una casa y se mudaron de la fábrica donde vivían. Al año siguiente, quizás fruto de tanto amor, nació el último de los hijos, 10 años después del sexto. Pero la felicidad no duraría mucho, al cabo de unos ocho años Roberto tuvo un accidente de tránsito y quedó prácticamente invalido por cerca de dos años. En ese tiempo María tuvo que hacer de jefe del hogar y de la empresa que iba en ascenso.

Cuando su esposo ya pudo moverse por sus propios medios, María resolvió llevárselo a Estados Unidos para pagarle a los acreedores de allá. Uno de ellos, al ver el entusiasmo y el emprendimiento de la pareja le propuso a María que sacara una línea más fina a la par de la popular que tenía con la marca Vogue: “puedes hacer eso, me consta que tienes buen gusto”, le dijo y la idea la animó.

Empezó a importar estuches de calidad y solicitó fragancias, una en particular la cautivó: Jolie. “Ya mismo vamos a crear esta línea”, dijo y comenzó a llamar a sus clientes y mandar muestras, cuando menos se dio cuenta, todos querían cientos de unidades. A partir de ese momento María se convirtió en Doña María de Chávez, la de Jolie de Vogue.

“Ya mismo vamos a crear esta línea”, dijo y comenzó a llamar a sus clientes y mandar muestras.

La empresa nació en 1982 con una excelente estrategia de mercadeo que María contrató con alguien que había trabajado con Max Factor. Ella estaba decidida a mejorar aún más sus productos, por eso emprendió un aprendizaje continuo para incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo y obtener mejores resultados para el negocio, leía mucho sobre tendencias, tenía especial olfato para las fragancias, muy buen gusto para los colores y dominio sobre las combinaciones.

El lanzamiento se hizo por todo lo alto, simultáneamente en Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín donde se relataba el proceso de creación de Jolie de Vogue, se mostraba el producto, se obsequiaban muestras y se atraían compradores mayoristas.

...emprendió un aprendizaje continuo para incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo y obtener mejores resultados para el negocio...

La empresa despegó, María comenzó a convertirse en sinónimo de elegancia y distinción. La empresa había dejado de ser una modesta industria manual y estaba incorporando nuevas tecnologías y era competidor directo de grandes marcas como Max Factor, Revlon y Yardley.

Tenía pauta publicitaria en televisión con la participación de Susana Caldas, Señorita Colombia 1984, lo que le abrió las puertas al principal concurso de belleza del país. A finales de los años 80 Jolie de Vogue se convirtió en patrocinante oficial del Reinado Nacional de la Belleza y de muchos otros reinados de menor tamaño en el país. La idea era posicionar la marca en todos los niveles posibles, pero no sólo a través de eventos sino con diferentes líneas de productos para todo tipo de mujer: Innovations, Candy, Wendy y Linda, entre otras, demostrando así que era posible administrar de manera eficiente y adecuada las herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento.

Además se independizó comercialmente de Roberto, es decir, siguen felizmente casados, pero Jolie de Vogue es suya y su esposo creó una fábrica de esmaltes dirigida a un sector popular, sin los aparatosos depar-

tamentos de producción, mercadeo y proyección de la megaempresa de María.

María es valorada y considerada por sus colaboradores, e incluso su competencia, como un ejemplo en la materia.

Pero eso no es todo. Desde 1990, Jolie de Vogue ostenta la franquicia patrocinante de la Miss Universo cada vez que la soberana visita Colombia y en 1992 la organización del concurso le pidió que la marca fuera la maquilladora oficial de ese certamen. Los productos Jolie de Vogue fueron aplicados a 88 participantes de todo el mundo y el crédito fue dado por televisión en vivo a más 300 países donde era transmitido el certamen.

María es valorada y considerada por sus colaboradores, e incluso su competencia, como un ejemplo en la materia. Es acreedora del Premio a la Excelencia, Premio Portafolio al Mejor Trabajador y el Premio al Mérito Industrial, entre otras distinciones.

¿La clave del éxito?, “pensar un poco más allá de lo normal, enriquecerse cualitativamente en su área, en lo que sabe y estar atento al negocio. Hay cosas que me han faltado en la vida, por el estudio que me faltó, pero también hay gente que ha estudiado mucho y no ha hecho nada. De pronto son las necesidades las que hacen que uno surja, que la persona salga adelante. Si uno tiene todo conseguido, la vida deja de ser interesante”, asegura convencida doña María, quien con 30 años de trayectoria ha administrado de manera eficiente y adecuada las herramientas y medios existentes destinados al desarrollo, no sólo de su talento, sino también de quienes la rodean, incluyendo sus hijos que ocupan importantes cargos gerenciales en la empresa.

Incluso una de ellas abrió una oficina Jolie de Vogue en Houston, Estados Unidos, desde donde maneja una cadena de venta directa como Avon, llamada Visse International Cosmetics. Además, desde Colombia expor-

¿La clave del éxito?, “pensar un poco más allá de lo normal, enriquecerse cualitativamente en su área, en lo que sabe y estar atento al negocio”.

ta a Latinoamérica y Europa, y es conocida en algunos países de Asia. Únicamente en productos, Jolie de Vogue factura alrededor de cinco millones de unidades al año. En Colombia son representantes exclusivos de una famosa marca alemana que produce delineadores de ojos, labios y otros cosméticos, de los cuales venden entre tres y cuatro millones de unidades cada año. Es tal el tamaño de su éxito que hasta sus competidoras directas Revlon, Max Factor, Mon Reve y Yardley compran productos de la casa que representa Jolie de Vogue.



### **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. ¿Qué acciones tomó Doña María para solventar las diferentes crisis económicas por las que atravesó junto con su esposo?
2. Identifica y describe momentos en donde se pone en evidencia que la heterogeneidad del equipo enriquece los resultados.
3. ¿Qué dice María de Chávez sobre el aprendizaje continuo como clave que le ayudó alcanzar el éxito y cuál es tu opinión respecto de sus palabras?
4. ¿Qué valores de los que caracterizan a María de Chávez se pueden identificar como propios de un líder emprendedor?
5. ¿Qué situaciones demuestran que Doña María es valorada y considerada como un referente en la materia?



## **Leo Messi, un chico normal que piensa por el equipo**

*“Yo vivo para jugar a fútbol, no por sus beneficios económicos,  
además juego por el equipo y no para mí mismo”*

*Leo Messi*

Ser competente para Leo Messi significa conseguir resultados. Este es el caso, de un chico normal, con una familia normal, que nos muestra con su modelaje fuera de la cancha, cuáles son las competencias fundamentales de su éxito, que se traducen en comportamientos, tales como colaboración, entendimiento del otro y interdependencia, aspectos que además, le han forjado valores, que demuestra con naturalidad y congruencia en la cancha.



## Leo Messi, un chico normal que piensa por el equipo

“Messi es inspiracional; lo admiro mucho porque es un chico normal con una familia normal. ¿Qué es ser un genio? La innovación se educa con trabajo. Es muy importante pensar todo el tiempo hasta en las cosas más banales”.

*Ferrán Adrià, Chef de El Bulli*

Los ríos de tinta que corren por todo el mundo para describir y calificar el talento de Leo Messi son sólo comparables con la inagotable capacidad del argentino para sorprender en el campo. Él, sin embargo, no hace alardes, se quita mérito y atribuye el éxito al trabajo en equipo. No le falta razón, pues el gran secreto del Barça es la gran capacidad que tienen sus futbolistas para hacer sinergia sobre el césped asociando sus talentos individuales en el terreno de juego.

### Fútbol Club

Tiene 24 años, es natural de Rosario, Santa Fe, Argentina y está considerado como el mejor futbolista del mundo desde 2009, cuando la FIFA le otorgó ese premio junto al Balón de Oro. Su historia es quizás más sorprendente porque a los 8 años le diagnosticaron un problema hormonal que impedía crecer de forma normal y de no haber sido porque desde entonces su talento natural llamó la atención de los ojeadores del FC Barcelona, tal vez su historia habría sido otra.

Se trata por supuesto de Leo Messi, Lionel Messi, según fue bautizado, quien pese a los títulos obtenidos a lo largo de una carrera sembrada de

éxitos, lejos de encumbrarse y rodearse del aura intocable que arroja a algunas estrellas del deporte, ofrece siempre una imagen cercana y, según describe el genial cocinero Ferrán Adrià –también considerado el mejor en su campo–, de “chico normal con una familia normal”.

Esa sensación de normalidad, de naturalidad, más bien, está presente en la forma en la que Messi asume su papel dentro de un equipo, cuyo modelo de trabajo, colaboración y gestión del talento ha llegado ya a las escuelas de negocios, que estudian entre otras cosas, cómo hace el Barça para que su filosofía de club, de colectivo, prevalezca sobre las individualidades.

En el caso de Messi, algunos lo tachan de humilde, otros dicen que es tímido, pero para sus compañeros es siempre un apoyo buscando balones, dando pases de gol y trabajando con ahincó toda la cancha. En cualquier caso, el jugador hispano-argentino no desperdicia oportunidad pública para quitarse méritos y ofrecérselos al juego de equipo. Y tiene razón, pues uno de los grandes valores del equipo es, según los cronistas deportivos, “la capacidad de sus futbolistas para asociar su talento”. Es decir, aprovechar las mejores habilidades de cada uno para hacerlas funcionar como una maquinaria bien engranada en función de un objetivo: vencer al contendor. El fútbol exitoso del Barça se basa en la colaboración y el apoyo de todos.

Esa sensación de normalidad, de naturalidad, más bien, está presente en la forma en la que Messi asume su papel dentro de un equipo...

## La familia, el primer equipo

Dicen que de raza le viene al galgo y en el caso de Messi, la pasión por el fútbol va en el ADN. Hijo de un obrero fabril y de una limpiadora a tiempo parcial de ascendencia italiana, Messi comenzó a jugar al fútbol con apenas cinco años en el Club Grandoli que dirigía su padre. Era un club de barrio, a pocas manzanas de su casa. Allí jugaría durante dos años, tras los cuales comenzaría a entrenar con las divisiones inferiores

del Newell's Old Boys, donde jugó hasta el 2000. Gabriel Digerolamo, quien fue su entrenador, declaró tiempo después: “lo dirigí en 1999, pero lo conocía desde la escuela de fútbol, cuando él tenía siete u ocho años. Y con la pelota el pibe hacía cosas en contra de la física. Al único que le vi realizar jugadas así fue a Maradona”.

El chico tenía talento y ganas. Sobre todo ganas. El rechazo del River Plate, cuando tenía 11 años debido a que se le había detectado una enfermedad hormonal que afectaba su crecimiento y cuyo tratamiento costaba 900 dólares mensuales por tres años, no lo descorazonó, ni echó por tierra su deseo de jugar. Para el momento en que dejó el Old Boys, Messi tenía trece años, pero ya desde los ocho debía seguir un tratamiento.

*“Como muchos de ustedes ya deben saber, en mi infancia, cuando tenía unos 8 años, tuve que someterme a un tratamiento especial para poder tener un desarrollo de crecimiento normal. Siempre recuerdo que por las noches, sentado en mi cama, me tenía que inyectar en las dos piernas. No era nada divertido, se los aseguro, pero eran tantas mis ganas de ser futbolista que no me costó hacer el sacrificio”,* recuerda el ahora astro del fútbol en la breve biografía publicada en su página oficial.

*“El problema estuvo en que el tratamiento era muy caro y mi familia no estaba en condiciones de afrontarlo. Mamá y papá lo probaron todo y les voy a estar agradecido eternamente por eso. Al final, parecía que la solución estaba en España, en Lérida. A papá le ofrecieron allí una buena oportunidad de trabajo y al mismo tiempo, era mi oportunidad para probarme en el Barça”,* relata Messi.

No fue, claro, una decisión fácil. Pero la familia jugaba como un equipo, era una oportunidad y había que aprovecharla. Messi impactó al director deportivo del club, Carles Rexach. Jugó con niños dos años mayores que él y, a pesar de sus problemas de crecimiento y la importante diferencia física que a esa edad supone, el joven Messi causó gran impresión.

Para Leo fue una etapa llena de desazón. Tenía sólo 13 años y era una situación complicada.

*“Las pruebas afortunadamente fueron muy bien y, sin que me diera casi cuenta, ya tenía en mis manos la posibilidad de jugar en Barcelona. Recuerdo siempre que en ese momento, a nivel personal, tuvimos con mi familia que afrontar una decisión muy difícil, la cuestión radicaba en volver a nuestra tierra o probar suerte en Barcelona, dicho así parece muy fácil, pero la recuerdo con un poco de angustia”,* relata el jugador.

Gracias a los buenos oficios del entonces director general adjunto del FC Barcelona, Juan Lacueva, y tras una dura negociación puertas adentro del club catalán donde estaban a punto de fichar a otro jugador, finalmente se firmó el contrato. El club asumiría los costos del tratamiento a base de hormonas de crecimiento, y el muchacho, a quien Rexach describió en el informe que le pidieron para justificar el fichaje ante la directiva del club como “¡un niño acojonante!”, comenzó a destacar rápidamente en la liga infantil con la camiseta de uno de los grandes de Europa.

## **La Masía, talento horneado en casa**

Apuntan el profesor Borja Lleó y Pablo Cardona del IESE Business School en su estudio sobre la Masía del Barça publicado en 2010, que no es normal “que un club gane en un mismo año los seis títulos por los que compite. Y mucho menos que lo haga con diez jugadores y el entrenador formados en sus equipos inferiores. Ni tampoco que un año después tres de esos jugadores sean los finalistas al premio individual más prestigioso del mundo del fútbol”.

Tienen razón. No es normal. Es el resultado de tres décadas de trabajo para instaurar un modelo de éxito en la cantera del FC Barcelona, la Masía de Can Planes, que ha servido de hogar a más de 500 jugadores desde su fundación en 1979.

Fue Oriol Trot, a quien los entendidos atribuyen la paternidad del modelo Barça, quien decidió convertir la Masía en una residencia para jóvenes promesas con la finalidad de preparar allí a personas y futbolistas. Buscaban jóvenes con talento, pero también con espíritu y deseo de superación, tenían que tener capacidad para trabajar en equipo, colaborar con los compañeros y con el club.

Buscaban jóvenes con talento, pero también con espíritu y deseo de superación, tenían que tener capacidad para trabajar en equipo, colaborar con los compañeros y con el club.

En los candidatos se valoraban, apuntan en su investigación Lleó y Cardona, no sólo las cualidades físicas y técnicas de los candidatos. Ejemplos claros de ello son Pep Guardiola, cuya inteligencia compensaba su lentitud y debilidad física, y Carles Puyol, quien no destacaba como un jugador brillante, pero tenía una capacidad de trabajo y unas ganas de triunfar que lo han llevado a estar entre los mejores.

El modelo de la Masía, en el que se formó Messi desde los 13 años, se basa en una educación en tres dimensiones o planos: el físico-deportivo, el intelectual y el moral. “El objetivo del club es formar buenas personas, responsables en sus estudios, con unos hábitos de vida saludables y que sean congruentes con el estilo de vida que han escogido”, establecen Lleó y Cardona.

Hay muchos factores que pueden influir en el rendimiento de las jóvenes promesas de La Masía: el estrés del día a día en la escuela, estar lejos de la familia o las exigencias de la disciplina deportiva son sólo algunas de ellas. El jugador Andrés Iniesta que llegó con 12 años recuerda que “parecía como que el mundo se acababa, era una nueva vida y el impacto fue muy duro”. La formación de los jugadores es básica en el modelo de La Masía, y los chicos deben tener un alto rendimiento escolar.

En el plano deportivo, la esencia del modelo es conseguir que los muchachos asimilen lo más temprano posible la filosofía de juego del club, que se basa en un modelo de juego atractivo, donde la colaboración

colectiva ofrece espectáculo y potencia las posibilidades de triunfo. Deben familiarizarse con el sistema del equipo de primera división para facilitar su integración a él cuando llegue el momento, lo que de por sí es un incentivo para los chicos.

No hay contemplaciones en esto. Para que los chicos maduren convenientemente, en las categorías inferiores todos juegan los mismos minutos, pero a medida que van ascendiendo de categoría, se valora más el aspecto competitivo que el formativo. En ocasiones, hay jóvenes futbolistas con un talento excepcional que hace que asciendan de categoría antes de tiempo, pero estos casos son raros y el cuerpo técnico de La Masía medita mucho estas decisiones, pues cualquier equivocación puede tener consecuencias en la autoestima y progresión del joven.

Por último, cuando los chicos llegan a la categoría de juveniles, se selecciona a quienes tienen opciones reales de llegar a jugar en el equipo de primera división. Los jugadores quedan libres de sus compromisos con el club y tienen la oportunidad de aprovechar ofertas de clubes nacionales y extranjeros, pero saben que el Barça confía en su cantera y que tienen la oportunidad de llegar a jugar con el primer equipo, eso hace que muchos de ellos antepongan la proyección deportiva al dinero.

Messi, sin ir más lejos, renovó en 2005, cuando tenía 18 años, su contrato y firmó con el Barça hasta 2014.

### **Uno más, brindando apoyo y buscando el resultado**

Quizás uno de los mayores méritos del rosarino sea esa aura de normalidad que lo rodea y de la que hablábamos al principio. Es un genio en el campo, sin duda, pero sobre todo un hombre de equipo, que colabora con los menos talentosos, y también con los que están empezando, según coincide la mayoría de los cronistas deportivos. De acuerdo con las estadísticas, Xavi Hernández es su mejor socio sobre el césped. La conexión entre ambos en el terreno de juego se traduce en que Xavi es el

compañero que más pases recibe de Messi, y el que más balones le suministra.

El blogger deportivo Juan Manuel Rodríguez, de Libertad Digital, es aún más claro al explicar las cualidades colaborativas de Messi, en contraposición con su antagonista en el escenario del fútbol español, el madridista Cristiano Ronaldo:

*“En un juego de equipo, con las circunstancias generales y personales de cada cual, me parece que Messi es el jugador número uno del mundo. Pareciera como si Cristiano siguiera obsesionado con la idea de rentabilizar en el partido perfecto los 100 millones que costó; es como si cada sprint, cada regate, cada bicicleta surgieran de la perentoria obligación de justificarse ante los demás más que de la necesidad de colaborar al bien general del equipo con su juego. Por el contrario Messi, que hoy mismo hace 10 años que llegó a Barcelona, encaja silenciosamente en el engranaje de un equipo que juega al fútbol de memoria, y es eso precisamente lo que le hace destacar”.*

## **Altruismo y colaboración por los niños**

Consciente además de que el talento sin oportunidades tiene poca ocasión de florecer, Messi, con el apoyo de su familia, ha creado la Fundación Leo Messi, que tiene como misión ayudar a niños en situación de riesgo. Ha apoyado todas las iniciativas de UNICEF y siempre está dispuesto a aportar para mejorar el funcionamiento del club y el desempeño de futbolistas que están en ascenso. El astro se entiende a sí mismo como un servidor público, y colabora permanentemente en eventos para recaudar fondos para obras benéficas, con clubes de categorías menores y es un abanderado del apoyo a la niñez a nivel mundial.



## **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. ¿El modelo de la Masía del FC Barcelona crea, en tu opinión, relaciones de confianza? ¿Por qué?
2. ¿Cómo maximiza el FC Barcelona los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación?
3. Identifica y reflexiona sobre las anécdotas que evidencian el cómo a través de las diferencias individuales bien canalizadas, se potencia el equipo.
4. ¿Qué cualidades demuestra Messi que lo convierten en un pilar para su equipo? y ¿cómo colabora para lograr los objetivos comunes?
5. ¿Qué aprendizajes de este caso, puedes extrapolar a tu vida organizacional?

## Jacinto Convit, Quijote de la vida

*"Comienza a manifestarse la madurez cuando sentimos que nuestra preocupación es mayor por los demás que por nosotros mismos".*

Albert Einstein

En Jacinto Convit se dan perfectamente los 3 elementos de una persona innovadora; conocimiento experto del ámbito de trabajo, pensamiento creativo y finalmente la motivación, el trabajo incansable sobre los proyectos que se emprenden. En este caso, este destacado médico venezolano, creador de la vacuna contra la lepra, muestra las competencias que lo han hecho exitoso. Su sensibilidad por el enfermo, que cambió la forma de hacer medicina; así como el desarrollo del talento, que ha formado cientos de médicos en su larga carrera y hoy, a sus 98 años, en el Instituto de Biomedicina de Caracas, trabaja incansablemente en la vacuna contra el cáncer.



## Jacinto Convit, Quijote de la vida

“Un médico, un hombre de ciencia, no puede quedarse encerrado entre cuatro paredes. Tiene que salir a la calle y ver cuáles son las necesidades de la gente”.

### Jacinto Convit

Evitar la muerte es una manera de dar vida. A eso ha dedicado la suya Jacinto Convit, cuya vacuna contra la lepra ha dado la oportunidad de vivir a miles de personas condenadas al ostracismo y la muerte a manos de esa terrible enfermedad. Entre otros muchos logros, la creación del Instituto de Biomedicina, que dirige desde 1972, es quizás su mayor legado. Hoy, incansable e invencible, a sus 98 años sigue a la cabeza de la investigación de una vacuna curativa para ciertos tipos de cáncer.

Jacinto Convit no tiene miedo a la muerte. Para él es una manifestación de la democracia pues nos llega a todos por igual, y él se define como un demócrata. Pero además, Convit ha dedicado toda su vida a buscar fórmulas para derrotar a la muerte. La vacuna contra la lepra y la vacuna en la que ahora trabaja para curar, no prevenir, ciertos tipos de cáncer no son más que los ejemplos más visibles de una vida dedicada al estudio, la ciencia y, sobre todo, al ser humano.

A sus 98 años, este caraqueño, nacido en La Pastora, a los pies del Ávila, en la Caracas de los techos rojos, un 13 de septiembre de 1913, continúa en la brega. En el blog <http://jacintoconvit.blogspot.com/>, que admi-

nistra su hijo Rafael, se da cuenta de las investigaciones que sigue liderando en el Instituto de Biomedicina.

Se trata de un Modelo Experimental de Inmunoterapia del Cáncer en el que trabaja junto a un grupo de colaboradores con quienes, desde hace cinco años, Convit desarrolla un tratamiento experimental con inmunoterapia, “que podría representar una nueva posibilidad de tratamiento curativo (no preventivo) del cáncer, el cual se encuentra en fase de estudio”, señala una entrada en el blog.

Este aporte, que representa sin duda un avance en la investigación de una enfermedad que se cobra anualmente millones de vidas, no habría sido posible si Jacinto Convit, nominado al Nobel de Medicina y premio Príncipe de Asturias de Ciencia y Tecnología en 1987, no hubiese trasladado toda su experiencia en el tratamiento de la lepra y la leishmaniasis al terreno del cáncer.

### **Cabo Blanco, el comienzo de todo**

Tras cursar el bachillerato en el Liceo Andrés Bello, donde tuvo el privilegio de recibir clases del escritor Rómulo Gallegos, Jacinto Convit estudió en la Escuela de Medicina de la Universidad Central de Venezuela. Sus calificaciones, que le hicieron merecer menciones honoríficas en una serie muy larga de asignaturas, dan fe de su dedicación al estudio. “Estudiábamos mucho, con gran intensidad y había mucho que memorizar. Hubo una época en que llegué a sentir una especie de cansancio. El número de horas que había que estudiar era grande”, evoca en una entrevista realizada hace unos años.

Aún sin haberse graduado y a instancias de su profesor de dermatología, Martín Vegas, el joven Convit visita Cabo Blanco, en el entonces Departamento Vargas, a menos de una hora de la capital del país. Aquel lugar era una casona inmensa, construida en 1906 durante el gobierno

de Cipriano Castro, donde se encontraban reclusos 1.200 enfermos de lepra. Aquella visita sería definitoria en la vida de Convit.

*“No sé qué era más impresionante, si la enfermedad o el rostro de dolor de aquellos seres. La lepra no tenía cura. A la gente la cazaban en la calle. (...) Los hospitalizaban sólo por sospechar que padecían la enfermedad. Se tapaban los espejos, como si el reflejo del mal fuese a contaminar hasta las sombras”,* señala en una entrevista concedida a Vicglamar Torres y publicada en 2002.

Lo de que cazaban a la gente no es un eufemismo, pues en aquella época la Ley establecía que los enfermos de lepra debían someterse al aislamiento compulsor.

*“...Los tomaban del interior del país, los metían en un camión y los llevaban a las leproserías... Los embarcaban en una goleta llamada El Cisne, que venía y tardaba como 15 días. Así era la situación de difícil, al punto, que una noche recibí a una persona maniatada con cadena. Lo traían de Oriente en un camión custodiado con gente armada. Un pobre hombre que lo único que tenía es que había sido infectado con lepra”,* relata en la biografía que sobre él escribió su colega José Luis Ávila Bello.

En 1938, entró como médico residente en Cabo Blanco, que se convertiría para él, durante los próximos siete años, en otra universidad. En 1990 escribió al respecto de su pasantía por aquella casona:

*“Aprendí a cuidar a los pacientes desempeñando labores de médico, juez, odontólogo y consejero, que sirvieron ampliamente para enriquecer mi conocimiento sobre la enfermedad y profundizar sobre el aspecto humano de los enfermos”.*

Aquella capacidad de empatía, que él define como humanismo: “Un médico es un ser que se debe a otro. Humanista no es estudiar literatura, ni latín, ni griego, humanista es saber lo que la persona tiene y poderse

poner en su lugar”, es la que le lleva a buscar, a investigar, una forma de aliviar el sufrimiento de aquellos enfermos.

En aquellos tiempos el tratamiento contra la lepra se basaba en el uso del aceite extraído de un árbol asiático denominado chalmugra. Con la colaboración de un científico danés llamado Jorge Jorgenssen, Convit logró refinar aquel aceite y así tratar a un mayor número de pacientes. El científico recuerda con cariño aquella época en la que, junto a otros ocho residentes, formaban una especie de cofradía que pensaba que la leprosería era una cárcel que había que destruir. Así que no quedó allí la cosa. Continuaron investigando y dieron con el trabajo de un médico misionero inglés, quien había descubierto un producto compuesto de sulfá y el diamina, llamado difenil sulfona (DDS). Se las ingenieron para conseguir varios kilos de aquellos componentes y con la ayuda de un farmacéutico de origen polaco, prepararon tabletas para administrar a los pacientes.

A cabo de un año, los resultados hablaban de una mejoría notoria entre los enfermos. En esa época no había otro tratamiento, así que entusiasmados se presentaron en el Ministerio de Sanidad.

*“Iniciamos un programa de lucha antileprosa. Fuimos convenciendo a todo el mundo. Comenzó a cambiar el panorama. No tuvimos sino que meter un poco el corazón. Entrenamos médicos para que se trasladaran a los hospitales rurales. Parecía un milagro, una película bonita”,* señala en la entrevista concedida a Vicglamar Torres.

## **Un país sin lepra y un instituto de investigación**

Aquella cruzada que comenzó para Convit en 1937, con su ingreso como residente en la leprosería de Cabo Blanco, daría frutos, y muchos. Tras la evangelización, vino la organización. Se comenzó por reclutar al equipo que trabajaría en los centros asistenciales y se estructuró una red de estudiantes en los últimos años de la carrera y médicos graduados entre los

que se contaban algunos extranjeros a quienes “les hablaba de la altísima tasa de infección que existía en el país y del riesgo que corríamos”.

Se comenzó por reclutar al equipo que trabajaría en los centros asistenciales y se estructuró una red de estudiantes en los últimos años de la carrera y médicos graduados entre los que se contaban algunos extranjeros.

En 1946 es nombrado Médico de los Servicios Antileproso de Venezuela, y junto a su equipo logra diagnosticar a 18.000 enfermos en todo el país. Números en mano, se procede a la creación y organización de 24 centros de atención y para 1949 había entre uno y dos servicios de dermatología sanitaria en cada estado de la nación. Los logros son tales que la Organización Panamericana de la Salud envía a un grupo de su personal para entrenarse en Venezuela de la mano de Convit.

Pese a sus múltiples obligaciones, el médico, para quien la premisa de que los pacientes con lepra deben ser tratados como portadores de cualquier otra enfermedad es una convicción, no abandona nunca la investigación y durante muchos años realiza un gran esfuerzo en la búsqueda de un modelo experimental para la cura de la lepra. Tras más de dos décadas dedicado a controlar la lepra y otras enfermedades endémicas, llega para Convit el momento de plantearse un nuevo reto: el de crear un centro de investigaciones científicas. Esta institución, que nacería bajo el nombre de Instituto de Dermatología, sería el embrión del Instituto de Biomedicina de Caracas, hoy Servicio Autónomo Instituto de Biomedicina, que Convit dirige desde 1972. Fue allí “donde después de mucho esfuerzo conjunto y continuo, surgió la vacuna contra la lepra que sirvió de base para la vacuna contra la Leishmaniasis”, afirma Melanny Hernández, en su trabajo *Jacinto Convit: el lado humano de la medicina*.

En el curso de sus investigaciones Convit inoculó mamíferos, reptiles e incluso peces, bajo muy diversas condiciones hasta que en 1989 anunció haber encontrado unos armadillos (cachicamos) procedentes del Estado Bolívar sumamente susceptibles a contraer el bacilo de la lepra, causante del contagio de la enfermedad. La inoculación del bacilo de la lepra en

aquellos armadillos le lleva a conseguir el Micro Bacterium Leprae de Armadillo que en adición a la BCG —la vacuna contra la tuberculosis— dio origen a la vacuna contra la lepra. Menos de una década después del anuncio inicial sobre los armadillos, en 1998, la tasa de enfermos de lepra en el país se había reducido a 0.6 casos por cada 1000 habitantes.

*“En el caso de la Leishmaniasis Cutánea Localizada (LCL)” —señala Hernández—, “la utilización del mismo modelo de vacuna de la lepra permitía inmunizar a los pacientes que mostraban deficiencias en la respuesta específica ante el parásito. En 1987 se publicó un primer trabajo, donde se comparan a dos grupos de pacientes: unos tratados con tres inyecciones de la vacuna antilepra y otro con 20 inyecciones de antimonio de meglumina (Glucantime), que era el tratamiento estándar de la enfermedad. Al cabo de 32 semanas, 94% de ambas muestras se habían curado, al tiempo que se observaron efectos secundarios en 5,8% del primer grupo y 52,4% del segundo. De esta forma, la inmunoterapia se presentaba como una herramienta para tratar la LCL a costos y riesgos bajos, por lo que podía aplicarse en servicios asistenciales sin ameritar la supervisión de especialistas”.*

## Buscar siempre, nunca abandonar

A lo largo de su vida Jacinto Convit ha colaborado y contribuido a la creación y gestión de diversas instituciones y asociaciones relacionadas

El equipo de personas con las que cuenta, quienes han mostrado un alto nivel de compromiso con la medicina y la comunidad.

con el quehacer médico, tanto dentro como fuera de Venezuela. Además de su largo currículum como académico e investigador, Convit ha sido el padre de cuatro hijos, Francisco, Oscar y los gemelos Antonio y Rafael a quienes junto a su esposa, Rafaela Marotta D’Onofrio, ha inculcado el amor por el trabajo y la naturaleza. Pero su enseñanza de vida no se limita a sus hijos. De hecho resalta como uno de sus mayores logros “el equipo de personas con las que cuenta, quienes han mostrado un alto nivel de compromiso con la medicina y la comunidad. Esto, asegura, le

proporciona la tranquilidad necesaria para que el asomo de la muerte no resulte abrumador”, afirma Hernández en el trabajo citado.

Este es el equipo junto al cual desarrolla en la actualidad, y desde hace tres años, un Modelo Experimental de Inmunoterapia del Cáncer, que se ha aplicado en el Instituto de Biomedicina con “resultados alentadores” a un pequeño grupo de 23 pacientes, en su mayoría con cáncer de mama, y algunos casos aislados con cáncer de colon, estómago y cerebro. Esta vacuna, que es en realidad una autovacuna, se obtiene a partir de las células tumorales del paciente y tiene un carácter curativo y no preventivo.

Un comunicado emitido por el Instituto de Biomedicina explica que:

*“para elaborarla, se requiere de 1 gramo de las células tumorales, las cuales se combinan con el producto conocido como BCG, que ha sido ampliamente utilizado en la lucha contra la tuberculosis y la lepra, durante varias décadas, con muy buenos resultados, así como también ha sido utilizado en cáncer de vejiga y como adyuvante en la inmunoterapia de la Leishmaniasis. Igualmente, se combina con la acción de la formalina, basándonos en estudios realizados por un grupo de investigadores en los Estados Unidos, contra el ántrax. ... Es fundamental resaltar que esta vacuna contra el cáncer es curativa y no preventiva, como algunos lectores han erróneamente interpretado. Igualmente, es importante aclarar que dentro de los grupos de células cancerígenas existen células mutantes, pero la vacuna se elabora a partir de células provenientes del tumor y no a partir de células mutantes...”.*

Queda mucho trabajo por hacer. El modelo está aún en fase experimental y muy lejos todavía de la masificación. Pero la muerte no descansa, y Convit, que no le tiene miedo, tampoco. Bien lo dice su secretaria, Magali Ramírez, citada por Hernández:

*“El doctor es incansable, es alguien que no se rinde nunca, siempre tiene algún proyecto y no está pensando en las dificultades sino en las ventajas que puede alcanzar. A sus 98 años no abandona ni se rinde”.*



## **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. ¿Qué papel juega la pasión y la visión en el caso de Convit?
2. ¿Qué tipo de iniciativas lleva a cabo Jacinto Convit para identificar oportunidades de mejora y desarrollo?.
3. ¿Opinas que Jacinto Convit es capaz de trasladar y aplicar el conocimiento adquirido en otros campos para mejorar sus capacidades y las de sus colaboradores?
4. ¿Qué es lo que debe caracterizar a un verdadero equipo de trabajo según Convit?
5. ¿Cómo optimiza Convit los recursos disponibles en el curso de sus investigaciones para mejorar su desempeño y el de sus colaboradores?
6. ¿Qué elementos tomarías de este caso para mejorar tu desempeño organizacional?

## En tu casa te esperan

*"Saber que está bien y no hacerlo, implica falta de coraje".*

Confucio

Un conflicto sindical podía poner en riesgo la vida de los trabajadores de un importante proyecto petrolero y generar un verdadero caos organizacional. INFRA, encargada de buena parte de la construcción de la planta del proyecto Hamaca, comenzó a notar que la conflictividad de los sindicatos petroleros del país derivó hacia los temas de seguridad industrial y con una osada compañía institucional, generó un discurso informativo para comunicar los hábitos del trabajador positivo y también uno persuasivo para motivar la acción sobre la base de la interactividad en un grupo de unos 8 mil trabajadores, con calificación de obreros, que generó un verdadero cambio en un valor clave, no siempre compartido con el resto de las empresas del ramo: La seguridad.



## **En tu casa te esperan**

El proyecto Hamaca significó un hito para las empresas petroleras venezolanas con operaciones principales en el Oriente del país.

La obra consistió en la construcción de una planta de mejoramiento de crudo extrapesado, mediante la cual sería posible transformar el petróleo extraído de la faja petrolífera del Orinoco, en un producto liviano y de fácil comercialización en los mercados internacionales.

Para cumplir con el objetivo, Petróleos de Venezuela (Pdvs) estableció un consorcio mixto con empresas trasnacionales, y desde la fase de ingeniería, el proyecto tuvo como premisa de su filosofía el Valor Agregado Nacional. Por ello se contrataron más de 400.000 horas/hombre de ingeniería y diseño, y trabajaron más de 300 ingenieros y proyectistas venezolanos.

En la fase de construcción de la planta se hizo necesaria la participación de 40 fabricantes venezolanos directos y 380 indirectos. El proyecto requirió la contratación de unas 120 empresas nacionales contratistas encargadas de gerenciar a 872 equipos de procesos, 1.225 equipos mecánicos y más de 9.500 personas en la etapa pico de la fase construcción.

Una de las contratistas incorporadas al proyecto fue la empresa INFRA, con trayectoria nacional e internacional en materia de proyectos.

Desde su creación en 1968, INFRA tenía claro el compromiso con la cultura de seguridad y prevención en el trabajo, un valor que no siempre era compartido con el resto de las empresas del ramo.

La gerencia de INFRA, había asumido desde hace varios años la sistematización de políticas de Seguridad, Higiene y Ambiente (SHA), las cuales formaban parte de su filosofía de gestión.

Estas políticas contenían una serie de normas y estándares de seguridad y protección del ambiente, cuyo estricto cumplimiento eran deber de todos los empleados de INFRA a nivel global.

La gerencia de INFRA, había asumido desde hace varios años la sistematización de políticas de Seguridad, Higiene y Ambiente (SHA).

Sin embargo, al incorporarse al proyecto Hamaca, INFRA debía acompañarse con las otras contratistas, las cuales eran encargadas de distintas fases del proyecto.

## Entre paros y protestas

La llegada del año 2000 significó para la industria petrolera nacional más de un reto. En la nación existía una altísima conflictividad política, social y sindical caracterizada por huelgas, marchas, paros y confrontaciones.

La industria petrolera no escapaba a este panorama. Un intento fallido por imponer una nueva contratación colectiva en el sector petrolero, bajo el nombre de “buen trato colectivo” había desencadenado un paro nacional, que puso en riesgo la continuidad de las operaciones.

INFRA, encargada de buena parte de la construcción de la planta del proyecto Hamaca, comenzó a notar que la conflictividad de los sindicatos petroleros del país derivó hacia los temas de seguridad industrial.

Un proyecto de ley en el sector y acciones de las autoridades nacionales, potenció la necesidad de responder

La conflictividad de los sindicatos petroleros del país derivó hacia los temas de seguridad industrial.

con un programa que atendiera el caso en la obra. La investigación llevada a cabo en el campo demostró que el problema era realmente grave: los trabajadores no se veían a sí mismos como protagonistas de la prevención.

INFRA tenía experiencia en la materia, por eso promovió completar el proyecto con la meta de “Cero accidentes, Cero enfermedades profesionales y Cero impactos al ambiente”.

La iniciativa tenía como propósito focalizar los recursos tecnológicos, humanos y financieros hacia la generación de una cultura que promocionara y ejecutara las mejores prácticas de seguridad, higiene y ambiente en el diario ejercicio profesional de sus empleados.

El primer paso fue el desarrollo del programa “Trabaja Positivo”, emblema de la política corporativa de Seguridad, Higiene y Ambiente (SHA) de INFRA, concebido con el objetivo de garantizar la generación de conductas de prevención y de mejoramiento de calidad de vida dentro de los ambientes laborales, a través de la permanente información y participación del talento humano, como protagonistas del ejercicio responsable y seguro de su profesión.

INFRA no era nueva en estas lides, años antes ya había recibido dos importantes reconocimientos uno por 5 millones horas-hombre sin accidentes incapacitantes en otro proyecto petrolífero y otro por 3 millones de horas-hombres sin accidentes incapacitantes en el proyecto “Tratamiento de efluentes y Patio de Almacenamiento Intermedio”, de otra operadora Venezolana, por lo que para el proyecto Hamaca, con más personal y recursos, debían alinear su estrategia desde el punto comunicacional para masificar su difusión.

Fue así como se ideó el slogan “trabaja en positivo que en tu casa te esperan”, con el fin de posicionar el concepto de que el trabajador positivo es aquel que logra internalizar, a

...“trabaja en positivo que en tu casa te esperan”.

través de la práctica, una serie de costumbres que le permitan minimizar los riesgos de la operación y regresar a casa con su familia.

La labor no sería sencilla, la campaña debía fundamentarse en un discurso informativo para comunicar los hábitos del trabajador positivo; y también en un discurso persuasivo para motivar la acción sobre la base de la interactividad en un grupo de unos 8 mil trabajadores con calificación de obrero.

Se manejaron conceptos como: lenguaje popular, participación, proximidad, testimonios y compañerismo. La campaña tuvo como soportes:

- a) Un boletín interno denominado “Gente en movimiento”.
- b) Programas de incentivos y reuniones.
- c) Talleres de inducción con el equipo de SHA.
- d) Difusión de Mensajes a través de medios no convencionales.
- e) Proyección de conceptos de “Trabajador Positivo” en los cursos de inducción.
- f) Reuniones semanales de seguridad.
- g) Monitoreo directo en el terreno.

Una de las características fundamentales de la campaña fue que ella debía adquirir su propia identidad institucional para cumplir con la estrategia de diluir la presencia de la empresa, de modo que el protagonismo fuese de los trabajadores y no de la alta gerencia.

La vigencia de la campaña se sostenía a través de un sistema de consultas permanentes a los trabajadores que permitían la conceptualización de eventos enfocados en promover o resaltar aspectos pertinentes a la obra,

en materia de seguridad, así como el reconocimiento a los integrantes de la misma, por las metas alcanzadas.

El trabajo del Departamento de Recursos Humanos se fundamentó en el desarrollo de relaciones ‘ganar-ganar’ con los colaboradores, complementando el valor profesional con actividades deportivas y recreacionales dentro de la empresa.

En cada lugar de la planta era posible leer cartelones que describían las 5 conductas del trabajador positivo:

El trabajo del Departamento de Recursos Humanos se fundamentó en el desarrollo de relaciones ‘ganar-ganar’ con los colaboradores...

1. Concéntrate en lo que haces.
2. Usa tu equipo de protección personal.
3. Usa correctamente las herramientas.
4. Atiende las señalizaciones.
5. Trabaja en equipo.

Y hasta los niños de los trabajadores de la planta fueron invitados a participar en las actividades. Se estableció una serie de talleres también para los más pequeños y en un gran evento éstos explicaron a sus padres el significado del lema “Trabaja en positivo, que en tu casa te esperan”.

El resultado de todo este esfuerzo no se hizo esperar, el proyecto logró acumular índices de escala mundial por haber obtenido más de 12,7 millones de horas-hombre sin accidentes que produjeran pérdida de tiempo en la fase de construcción. La complejidad de esta obra radicó en el manejo de un volumen elevado de personal, la cantidad de izamientos críticos, así como la realización de tareas simultáneas en espacios reducidos, aspectos que hacen que se maximicen los riesgos de trabajo.

Los índices estadísticos y tablas de seguridad de este proyecto fueron calculados con base en la normativa de la Occupational Safety and Health Administration (OSHA) para hacerlos comparables con otros proyectos a escala mundial. Con este proyecto se inició el programa Trabaja Positivo en toda la industria petrolera Venezolana



## **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. Señala los elementos comunicacionales aplicados por la empresa INFRA para transmitir a sus trabajadores de forma clara y entendible la necesidad de minimizar los accidentes laborales en el proyecto Hamaca.
2. Explica ¿cómo el grupo de ingenieros y especialistas en SHA y Recursos Humanos de la empresa INFRA lograron adecuar su discurso de seguridad al personal obrero de la planta en construcción?
3. A tu juicio, ¿la labor de campo realizada por el equipo de SHA de INFRA fue una acción necesaria para diseñar el programa de “Trabajador Positivo”?
4. Reflexiona sobre ¿por qué es importante escuchar a nuestros clientes internos y externos para poder realizar bien nuestro trabajo?
5. ¿Qué elementos de este caso pudieras tomar como aprendizajes para extrapolar a tu realidad organizacional?

## Una buena película con triste final

*"Debemos colocar a la gente adecuada en el puesto indicado.*

*Detectemos cuál es su don".*

Ram Charan

Este caso muestra cómo un joven profesional, siendo autodidacta y lector incansable, llegó a acumular un vasto conocimiento en tópicos de gerencia y de producción, que le calificaban como un ingeniero técnicamente competente; sin embargo, aprendería en el mundo laboral, que las competencias que se requieren para ser exitoso no estaban precisamente en los libros de la universidad y que es a través del liderazgo, el trabajo en equipo y el respeto, lo que se debe modelar para alcanzar mejores resultados.



## **Una buena película con triste final**

Jorge Castillo tenía 29 años de edad. Era Ingeniero Mecánico egresado de la Universidad Simón Bolívar (USM) y estaba a punto de culminar una maestría en Administración mención mercadeo en esa misma universidad.

El joven profesional tenía un gran interés por la Ingeniería Industrial y se preocupaba mucho por formarse en esa rama. Autodidacta y lector incansable llegó a acumular un vasto conocimiento en tópicos de gerencia y de producción, que le calificaban como un profesional técnicamente competente. Jorge tenía el conocimiento y la formación que creía necesarios, lo cual –a su juicio– le permitiría poner a la gente que hacía el trabajo de su lado para alcanzar resultados exitosos.

Durante 5 años había trabajado en diversas empresas del sector manufactura, en posiciones gerenciales en áreas de Mantenimiento, Producción y Planta. Sin embargo, desde sus inicios en actividades laborales se había propuesto alcanzar la posición de Gerente General de alguna prestigiosa organización.

Jorge se caracteriza por ser una persona carismática, con habilidad para relacionarse e influir en otros, características que fue afianzando desde su época universitaria, cuando pasó por el movimiento estudiantil. También tenía dotes comunicacionales, podía establecer empatía y era capaz de definir una visión a los otros para procurarles un sentido de propósito. Lo que Jorge no sabía es que al relacionarse debía calibrar el sentido y el propósito de las personas, dependiendo de la posición que ocupaban.

Su visión siempre fue lograr empatía y hacer equipo con sus colaboradores y homólogos, pero no consideraba importante tener de su parte a quienes tenían relaciones de poder en la empresa. Creía que esto se daría solo, por añadidura, pero luego descubrió que eso no era, ni sería así.

## Una unidad por cada vendedor

Ancor Cosmetics C.A. era productora y comercializadora de una amplia gama de cosméticos. Fue fundada por Pedro Guevara, persona empírica, que en sus inicios trabajó en la organización Revlon C.A, empresa de la misma rama, donde aprendió el negocio. Para el momento en que Jorge fue contratado, Ancor Cosmetics se había convertido en una importante industria con más de mil trabajadores. Estaba ubicada en una zona industrial en las afueras de la capital.

La empresa estaba estructurada por diversas líneas de producción. Con el concepto de integración vertical, el Sr. Guevara concibió un organización de manufactura de productos, tales como: colonias, perfumes y productos de maquillaje: Adicionalmente, a los productos cosméticos, desarrolló plantas de producción integradas verticalmente que permitían fabricar partes y piezas para sus productos cosméticos.

De cada producto que se fabricaba se decía: “se deben programar 30.000 unidades” y la cifra, que parecía mágica, tenía una razón de ser: la estructura de ventas del negocio, realizada puerta a puerta, contaba con 30.000 vendedoras, y por esta razón las producciones se realizaban con la cantidad fija de 30.000 unidades.

La empresa estaba estructurada por diversas líneas de producción. Con el concepto de integración vertical.

A cada vendedora se le suministraba un kit de lo que se había producido (en una fundita se le incluían diferentes productos) que ella debía vender hasta esperar la próxima “campaña”.

Aunque el dueño de la compañía estimulaba al equipo de ventas de forma constante, las vendedoras vivían quejándose de la planta y casi todas comentaban que no se producían suficientes productos. La estructura de la Planta de producción estaba conformada por 5 naves de gran dimensión y un edificio central donde convergían las diferentes áreas de fabricación de productos.

El organigrama de la planta era claro: Un Director de Planta: Rodrigo Guevara, Ingeniero de Sistemas (hijo del Sr Guevara). Un Gerente de Planta: María Pinto, Ingeniero Químico (mano derecha de Rodrigo) jefe de todos los que seguían en la línea jerárquica: Gerentes operativos, encargados de departamentos de producción y otros en línea Staff, encargados de las áreas de apoyo.

Entre los gerentes operativos figuraban: Gerente de Planta de Plástico, Gerente de Planta de Serigrafía, Gerente de Planta de Cerámica, Gerente de Planta de Termoformado, Gerente de Planta de Llenado, Gerente de Planta de Metalizado.

Gerentes Staff: Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Planificación de Producción, Gerente de Calidad y Gerente de Mantenimiento. Las unidades de Finanzas y Administración, así como Ventas operaban en la Capital, en la sede de las oficinas administrativas.

## **La Gerencia de Jorge**

La gerencia de Planificación de Producción era una Gerencia relativamente nueva, y reportaba a María Pinto, Gerente de Planta. Antes había un Jefe de Planificación que se encargaba de programar y hacer coincidir los insumos y los productos para poder ensamblar todas las plantas, en función de la producción de las líneas de ensamblaje. Esta tarea básicamente consistía en planificar para 5 plantas que, a su vez, proveían insumos a otras plantas que los requerían todos, en forma simultánea. El reto era muy grande porque con frecuencia se incurrían en reprogramaciones

y paradas de las líneas de llenado, debido a la falta de insumos propios o de terceros y por ende la productividad era bastante deficiente.

Por estas razones fue que se elevó la jefatura de planificación a gerencia, y en consecuencia, se contrató a Jorge Castillo para que se encargara, entre otras cosas, de ordenar el caos existente, y de paso, se programó que a éste le reportaran directamente las áreas de Compras y Almacenes, de manera que todas las variables fueran responsabilidad de esta posición.

Esta Gerencia contaba dentro de su estructura, con un Jefe, tres Analistas, un Jefe de Compras en la Capital con dos Analistas, y un Jefe de Almacén con dos analistas y dos montacarguistas.

## Los personajes

**Pedro Guevara (el dueño):** era un hombre sesentón, caracterizado por ser una persona sociable, carismática y extrovertida, que conocía todos los detalles de la planta. Había comprado las máquinas usadas en Estados Unidos, viajaba constantemente y compraba lotes de botellas, tapas y esencias en el mercado de remate de ese país. Tenía un gran olfato comercial y para los negocios, también ejercía una gran influencia en todos los trabajadores, éstos lo admiraban y respetaban. En líneas generales, Guevara se llevaba bien con todos, se sabía sus nombres y establecía empatía. Consentía a la gente de ventas y abiertamente expresaba haberse formado en esta área.

Conocía muy bien el negocio de la industria del cosmético en el país. Algunos empleados comentaban que conocían a Guevara desde hacía 25 años, cuando se creó la vieja planta, ahora ya cerrada y mudada a las afueras de la Capital.

Un antiguo trabajador contaba que “el Sr. Guevara estaba todos los días con nosotros, trabajando y haciendo los despachos, él se involucraba

mucho”. Ahora asistía mucho menos a la actual planta, una vez cada quince días y algunas veces, podía pasar hasta un mes sin visitarla.

**Rodrigo Guevara (hijo del dueño):** Era una persona bastante tímida y reservada, de pocas palabras, que rara vez sonreía. De conversación pausada aunque con voz firme y tono fuerte, hablaba como quien medita cada palabra. A Rodrigo, realmente, se le veía muy poco por los pasillos de la planta, la mayor parte de su tiempo estaba encerrado en su oficina, como si estuviese forzado a estar allí, para cuidar los intereses familiares. Su único punto de contacto con la realidad era la información que le presentaba la Ing. María Pinto, Gerente de Planta. Al parecer ese reporte le bastaba para conocer lo que pasaba en la compañía.

**Ing. María Pinto (Gerente de Planta):** Era una mujer directa y conocedora de la planta, sin embargo, en los últimos años había venido adaptándose al confort de su oficina. Ya no visitaba la fábrica. Cuando se le requería alguna información, solicitaba llamar al gerente o al supervisor del área en cuestión. Se había acostumbrado a mantenerse a distancia. La mayor parte del tiempo estaba con Rodrigo Guevara y se le veía muy poco por las líneas de llenado. La gente la respetaba, pero la sentían cada vez más distante de ellos. Comunicarse con María se había vuelto difícil, debido a que siempre estaba muy ocupada.

## Un liderazgo diferente

Cuando Jorge inició sus actividades en Acor Cosmetics C.A., se habían creado muchas expectativas. Con prontitud asumió las riendas de la producción. Realizó intensos recorridos por las diferentes plantas, durante la primera semana sólo se dedicó a conocer cada una de éstas, cuánto y qué producían, a comprobar la producción, si era estándar o real. Controlaba los defectos, indagaba cómo programaban la producción, observaba cómo se comunicaban, verificaba cuántos turnos existían y cuántos moldes había. Chequeaba cuánto era el inventario de materias primas, averiguaba porqué tenían eso y no más. Revisaba los cuadernos de pro-

ducción y los libros de reportes de averías. Conversaba con el personal obrero, supervisores y gerentes operativos. Todas estas gestiones le permitieron empaparse a fondo de los procesos y obtener un diagnóstico de la situación real de la planta de producción.

La doctora Robles, que era la Farmaceuta, le facilitó un libro de las esencias y formulaciones, el cual Jorge, se llevó para leerlo y entender todo lo referente al mundo de los cosméticos.

La segunda semana de trabajo, Jorge continuó con rutina de la semana anterior, siguió en su empeño por conocer todos los procesos de producción con el mayor detalle, por lo que la gente le veía siempre por los pasillos y le saludaba. Jorge hizo empatía con supervisores, obreros, gerentes y con todo el personal en general. La gente comentaba: “el Gerente de Planificación se está involucrando en la operación diaria y empezó a levantar datos y procesos que podrían mejorar la operación”.

Jorge, destinaba las horas del mediodía para invitar a almorzar a cada uno de los gerentes operativos, comenzó con el Gerente de la Planta de Inyección de Plástico, a quien le contó sus experiencias, y aprovechó para consultarle sobre su departamento y cómo había para dirigirlo, le preguntó también sobre cómo creía que él, como Gerente de Planificación, le podría ayudar. Sucesivamente, se fue reuniendo con cada uno de los gerentes operativos. Transcurridas dos semanas, tenía una “radiografía”, bastante cercana, de la realidad que le esperaba y de las cosas que tenía que mejorar y/o desarrollar.

La gente comentaba: “el Gerente de Planificación se está involucrando en la operación diaria y empezó a levantar datos y procesos que podrían mejorar la operación”.

## **Empezaron los cambios y no se dieron cuenta**

Con una energía desbordante, Jorge llegaba todos los días bien temprano, y antes de ir a su oficina, recorría todas las plantas, saludaba con gran

cordialidad al personal obrero, supervisores, gerentes, revisaba el trabajo realizado, chequeaba las fallas, verificaba cómo estaban las programaciones, se cercioraba qué había fallado, involucrándose, cada vez más para buscarle solución a cada problema.

Jorge realizaba reuniones con su equipo de trabajo y los involucraba con los demás equipos; el de metalizado, de llenado, el cerámica y así sucesivamente.

Estableció acciones urgentes en el área de Compras, ampliando los productos, de manera que empezaran a programar las adquisiciones con más holgura, ajustaron las programaciones a las producciones reales y no a las producciones nominales. Propició que se atacaran los problemas desde el origen, que se involucraran totalmente con los resultados.

Los demás gerentes lo vieron como un aliado, un profesional con muy buenos conocimientos y experiencia. Con frecuencia se acercaban y le hacían consultas de sus áreas. Jorge se fue ganando la aceptación de sus compañeros y en general se logró una mejora de la productividad.

Propició reuniones con todos los gerentes, estableciéndose de esta forma Comités Gerenciales, lo que permitió ver cómo cada planta afecta a la siguiente. Después se efectuaban reuniones de seguimiento semanales, que siempre culminaban con un ameno almuerzo en el que participaban todos los gerentes, muchos de ellos, hasta ese momento desagregados, trabajando cada uno por su lado y reportando de forma independiente a María Pinto, la Gerente de Planta.

De este modo logró construir un equipo más integrado alrededor de la Gerencia de Planificación, que no sólo planificaba sino que después de 6 meses estaba emanando lineamientos, decisiones y liderando todos los proyectos.

## Un evento molesto

El Sr. Guevara había hecho empatía con Jorge. Sus empleados antiguos le habían comentado que la planta había cambiado desde la contratación del Gerente de Planificación, a quien describieron como una persona que se involucraba, escuchaba al personal y resolvía problemas. Esto le produjo al Sr. Guevara, un buen feeling.

En una ocasión, (habían transcurrido más de 11 meses de su ingreso), estando el Sr. Guevara con su hijo Rodrigo y María, la Gerente de Planta, les preguntó ¿cuántos frascos de 60 cc hay del lote comprado en Boston hace dos años? Rodrigo consultó su laptop y contestó, “30.000 frascos”, pero Jorge, que también se encontraba presente corrigió, “tenemos 128.000 frascos, 30.000 están en el galpón viejo y 98.000 están juntos con los envases plásticos del galpón nuevo”. Esto produjo, de inmediato, cierta incomodidad a Rodrigo, quien había quedado mal ante su padre, porque la información proporcionada era totalmente distinta a la dada por Jorge. El Sr. Guevara respondió, “deben ser los 128.000 frascos que dice Jorge, vamos a programar sobre esa base”.

Cuando Rodrigo solicitó el inventario físico, se dio cuenta que Jorge tenía razón. También comprobó que la confianza de su padre estaba puesta en Jorge y no en él, ni en María Pinto, su Gerente de Planta. Esta situación molestó a Rodrigo.

Posterior a este incidente, Jorge fue informado de su traslado a la Capital. Se le indicó que sus iniciativas e ideas podría aplicarlas al área de Mercadeo, además así estaría más cerca del Sr. Guevara y de paso más cerca de su residencia. Esta propuesta de cambio le convenía a Jorge, por la cercanía a su domicilio y la aceptó, entendió además, que el problema de fondo, es que su actuación disputaba el liderazgo de Rodrigo en la planta y también delante del Sr. Guevara.

## **Una sorpresiva reacción, el triste final**

Jorge estaba contento porque trabajaría en Mercadeo, un área que a Ancor Cosmetics C.A. también le hacía falta mejorar y desarrollar, además porque estaría junto al Sr. Guevara, que representaba para él un gran líder y un visionario de la empresa.

Sin embargo, cuando se le informó lo del traslado a los gerentes operativos (plásticos, cerámica, llenado, termoformado, estampado, etc.), se produjo algo inusitado, tres de ellos presentaron su carta de renuncia (lleno, cerámica y plástico), aduciendo que no reportarían nuevamente a María Pinto y que no entendían por qué estaban trasladando a Jorge, desconociendo todo lo que se había mejorado y avanzado en la Gerencia de Planificación.

Comunicaron no estar dispuestos a volver atrás, además les parecía injusto el traslado. Ante estas renuncias, Jorge se vio obligado, por la presión moral de sus antiguos colegas, a tomar la decisión de renunciar a Ancor Cosmetics.



### **Preguntas para la discusión y el análisis:**

1. A tu juicio, ¿la creación de Comités Gerenciales impulsada por Jorge Castillo y las posteriores reuniones de seguimiento semanales tenían por finalidad realizar la distribución de tareas entre los gerentes operativos y la delegación de autoridad?
2. En tu opinión ¿el hecho de que Jorge Castillo aprovechara las salidas a comer con sus gerentes para contarles sus experiencias en otras industrias contribuyó a motivar al equipo para que aprendiera nuevas formas de realizar las tareas y llevarlas a cabo?
3. ¿Cuál crees que era el mecanismo en común utilizado tanto por el Sr. Pedro Guevara como por Jorge Castillo para incentivar al personal operario de la planta y brindarles retroalimentación oportuna?
4. ¿Consideras que Rodrigo Guevara, director de la planta, guiaba a sus colaboradores en la realización de sus tareas, brindándoles ayuda y apoyo? ¿Por qué?
5. Imagina que has sido nombrado Coach de Rodrigo, con la información que dispones, explica: ¿en qué aspectos te enfocaría para apoyar a este Gerente a lograr una flexibilización de su estilo de conducción, adaptada a las características particulares de la planta de Acor Cosmetics?

## Cisneros compra Leones

*"Su valor de mercado depende en última instancia de la felicidad que se espera que proporcione".*

Mihály Csikszentmihályi

La comunicación corporativa, es uno de los grandes retos de las empresas y de los eventos de la sociedad globalizada. Las decisiones estratégicas tienen un gran impacto en los mercados actuales, en este mundo hiper comunicado. ¿Cómo debe ser el manejo de esta competencia tan importante en la actualidad? En este caso, se expone el proceso de comunicación cuando el Grupo Cisneros compró la franquicia de los Leones del Caracas; su evaluación del entorno y cómo enfrentó ese reto de manera de generar un buen posicionamiento que hiciera conexión emocional con la fanaticada.



## Cisneros compra Leones

Sin duda alguna, hablar de Béisbol en Venezuela es hablar de una pasión arraigada en los corazones de un pueblo que coloca en este deporte expectativas, sueños, añoranzas, alegrías y mucho sentimiento nacional.

Por más de 100 años el béisbol ha sido una forma de vida para el venezolano y una filosofía deportiva que ha podido saltar barreras ideológicas y políticas.

Cuenta la historia que en mayo de 1895 los hermanos Amenodoro, Emilio, Gustavo y Augusto Franklin, establecieron el primer club de béisbol organizado en el país, el “Caracas B.B.C”. El club se formó entre aquellos que practicaban en un campo abierto frente a la antigua estación del tren de Quebrada Honda, en Caracas.

...hablar de Béisbol en Venezuela es hablar de una pasión arraigada en los corazones de un pueblo.

El primer juego oficial de béisbol en Venezuela se realizó el 23 de mayo de 1895, allí se enfrentaron los dos equipos del Caracas B.B.C., “Rojos” y “Azules”; éste último, dirigido por Amenodoro Franklin. Entre los jugadores se encontraban algunos venezolanos que habían estudiado en los Estados Unidos, y Emilio Gramer junto con los hermanos Manuel y Joaquín González, quienes eran cubanos residentes en el país. Posteriormente comenzaron a aparecer otros clubes, principalmente en Caracas, que se denominaban de acuerdo a la urbanización o barrio del que provenían, tales fueron los casos de los equipos San Bernardino, Los Samanes y Vargas. Por el contrario, uno de los equipos más antiguos y de mayor afición de Venezuela, dio nombre a una populosa zona de la

ciudad de Caracas; en 1917 se funda el Magallanes, que practicaba en los campos de Catia, en los que ahora se conoce como el barrio “Los Magallanes de Catia”.

Magallanes es el único equipo de la era anterior a la creación de las ligas profesionales que aún existe en Venezuela y su fanática se ha incrementado con el paso de los años al tiempo que nacían otras divisiones con las cuales se fue estableciendo una acérrima rivalidad.

El 22 de octubre de 1941 la selección nacional derrotó a Cuba 3 a 1 para proclamarse campeona de la IV Serie Mundial de Béisbol Amateur, celebrada en La Habana, Cuba.

## El despertar de un Felino

Según la página oficial de los Leones del Caracas ([www.leones.com](http://www.leones.com)), el 22 de octubre de 1941 en Venezuela se produjo uno de los acontecimientos más importantes en la historia del deporte venezolano. Ese día la selección nacional derrotó a Cuba 3 a 1 para proclamarse campeona de la IV Serie Mundial de Béisbol Amateur, celebrada en La Habana, Cuba.

Esa victoria provocó un inusitado entusiasmo por el juego de los bates, guantes y pelotas en todos los rincones del país y en casi todas las regiones, comenzaron a aparecer nuevos equipos que idolatraban a los integrantes del equipo campeón.

En medio de esa euforia por el béisbol, Jesús Corao, conocido promotor deportivo y ejecutivo de la Cervecería de Maiquetía, le planteó al accionista mayoritario de la Cervecería Caracas, Martín Tovar Lange, que la ocasión era propicia para adquirir el estadio San Agustín y fundar un equipo con la misma fórmula del Royal Criollos, con el cual el propio Corao cosechó innumerables éxitos en las décadas de 1920 y 1930.

En diciembre de 1941, Tovar Lange inició los trámites para comprarle el estadio San Agustín a Santiago Alfonzo Rivas. Cuatro meses después, se

culminó la negociación por 800 mil bolívares. A partir de entonces, el viejo parque de la esquina de Bomboná comenzó a ser denominado en la prensa capitalina como Estadio Cervecería Caracas.

Luego de concretarse la compra del estadio San Agustín, Tovar Lange asumió el reto que le propuso Corao, de constituir un equipo de béisbol en primera división. La mejor y más rápida forma de lograrlo era transformar a la poderosa divisa guaireña del Princesa, la cual jugaba en 2da división, en un trabuco con el mejor talento criollo del país, pero bajo un nuevo nombre: Cervecería Caracas Base Ball Club.

El jueves 7 de mayo de 1942, el Princesa jugó su último partido en la pelota de segunda categoría. Esa tarde, vencieron 12 por 3 a la UCV para titularse en el torneo caraqueño. Y en la misma fecha, Corao y Tovar Lange anunciaron que la Junta Directiva de la Cervecería Caracas había autorizado el traslado del equipo Princesa a la capital, pero bajo el nombre de Cervecería Caracas BBC”.

En agosto de 1942, el conjunto cervecero se tituló campeón invicto de la segunda división. Poco tiempo después, tal y como lo exigían las normas de la Asociación Venezolana de Béisbol, el equipo Cervecería Caracas fue promovido a la primera división. Corao conjuntamente con Pablo Morales y Oscar “Negro” Prieto accionistas de la naciente divisa, organizaron un encuentro entre Cervecería Caracas y Magallanes, con la intención de revivir la rivalidad entre Royal Criollos y bucaneros, utilizando el “puro criollismo” como bandera.

El domingo 31 de octubre de 1942, Cervecería Caracas y Magallanes se enfrentan por primera vez en la historia.

El domingo 31 de octubre de 1942, Cervecería Caracas y Magallanes se enfrentan por primera vez en la historia. Ese partido amistoso tuvo como atractivo el duelo entre el caraquista Alejandro “Patón” Carrasquel y el magallanero Vidal López, quien se llevó la victoria 4-0 tras una excelente labor monticular en la que apenas toleró cinco hits.

Dos meses más tarde, en plenos preparativos para el inicio de la temporada 1942-43, Corao logró arrebatarse a los navegantes a su lanzador estrella, el barloventeño Vidal López, quien se convertiría en el motor que condujo a la divisa cervecera a la conquista de su primer gallardete en la pelota de primera división.

Nadie imaginó que con ese juego estaba naciendo la más grande rivalidad que conozca deporte alguno en Venezuela.

Nadie imaginó que con ese juego estaba naciendo la más grande rivalidad que conozca deporte alguno en Venezuela, la cual año a año se repite en cada duelo entre “los eternos rivales”.

### **Una marca familiar con sentimiento popular**

El equipo Leones del Caracas, tal y como lo conocemos nació el 8 de agosto de 1952, luego de que Pablo Morales y Oscar Prieto Ortiz le compraran la divisa a Martín Tovar Lange, quien a su vez la había adquirido de la directiva del Cerveza Caracas, C.A.

A lo largo de más de 50 años y bajo la tutela de las familias Prieto y Morales, la divisa caraqueña escribió centenares de páginas de la historia del béisbol local al tiempo que sus peloteros aumentaban el orgullo nacional al ubicarse en posiciones destacadas en las grandes ligas.

Bob Abreu, Antonio Armas, Alfonso Carrasquel, Pompeyo Davalillo, Víctor Davalillo, Baudilio Díaz, Andrés Galarraga, Leonardo Hernández, Urbano Lugo Jr., Gonzalo Márquez, Jesús Marcano Trillo, Pablo Torrealba, César Tovar, Ugueth Urbina y Omar Vizquel fueron sólo algunos de los exponentes más destacados del aporte realizado por las familias Prieto y Morales a la pelota profesional venezolana. Sin embargo a finales de la década de los 90 el equipo experimentó una caída en su desempeño profesional.

Los fanáticos, cada día más comprometidos, comenzaron a ejercer presión sobre los dueños del equipo a quienes les exigían mayor inversión en la divisa. Los melenudos necesitaban buenos importados, mayor paga para los jugadores locales, comodidades y disciplina. Amén de la siembra de bases para la generación de relevo a través de granjas y campamentos para los semilleros.

Para el equipo Leones del Caracas, la entrada de un nuevo siglo significó un gran cambio. Si bien en la temporada 2000-2001 el conjunto capitalino no pudo entrar por segunda ocasión consecutiva a la semifinal, las familias Morales-Prieto, dueñas desde el año 1952 de la divisa melenuda, no tuvieron impedimento para vender la totalidad de las acciones a la Organización Cisneros.

## **Un cambio con impacto**

La organización Cisneros es uno de los conglomerados privados de medios, entretenimiento, tecnología y productos de consumo masivo con mayor presencia en el mundo. Posee inversiones en compañías que se extienden desde redes para la difusión de cadenas de televisión, servicios de televisión pagada hasta el mercado de bebidas y supermercados.

A través de sus diversas empresas, la organización Cisneros distribuye algunas marcas globales más reconocidas y servicios de la más alta calidad a 550 millones de consumidores en América y Europa.

Y aunque el grupo Cisneros vendió la mayor parte de sus tenencias en Venezuela en los años '90, hubo un área en el que sí amplió su presencia. Durante los años '90, Gustavo Cisneros adquirió el 80% restante de Cervecería Regional. Esta compra tuvo todas las características de una operación clásica al estilo Cisneros: publicidad creativa (“la catira”, “la otra”), distribución excelente, nueva fábrica en Cagua (centro de Venezuela), nuevo producto (Regional Light) y una comercialización agresiva.

va, que le han permitido aumentar la participación de mercado de Regional de 5% en 1994 a aproximadamente 23% actualmente.

En marzo de 2001, el presidente del emporio venezolano, Gustavo Cisneros, anunció que después de meses de negociación con la banca de inversiones BBO y los antiguos propietarios se había concretado la compra del equipo Leones del Caracas. La Organización Cisneros también informó que la nueva estructura en las áreas deportiva y de negocios se manejaría al estilo “grande liga”. No hay que ser un genio para captar la sinergia que existe entre la cerveza, el béisbol y la televisión.

El anuncio desató de inmediato rumores y expectativas en la opinión pública Venezolana, el rechazo fue inminente y los fanáticos de la divisa se debatían entre su amor por la marca y la posibilidad de pasar factura a los nuevos dueños, si las cosas, no se hacían de forma favorable para el espectáculo deportivo.

En marzo de 2001, el presidente del emporio venezolano, Gustavo Cisneros, anunció que después de meses de negociación con la banca de inversiones BBO y los antiguos propietarios se había concretado la compra del equipo Leones del Caracas.

Este panorama fue sin duda un llamado de alerta para los nuevos dueños, quienes de inmediato pidieron a su equipo comunicacional que se conectara con los fanáticos y exploraran en ellos sus dudas e inquietudes. Una vez obtenida esta información comenzaron a trabajar en la estrategia y se propusieron fijar el método de comunicación más adecuado para hacer frente a lo que podría transformarse en un conglomerado de seguidores insatisfechos que pusieran fin al duelo entre los “eternos rivales”.

### **Un rugido por todo lo alto**

El grupo Cisneros, que históricamente ha sido cuestionado y criticado en su propia tierra por sus transacciones mercantiles poco amigables,

entendió que la adquisición de la divisa no podía limitarse al anuncio simple de una operación de compra-venta, y por tanto se propusieron transformar el hecho en un gran evento público y emotivo, que involucrara a la fanaticada y al país en pleno en el nacimiento de una nueva era, en la que uno de los equipos emblema de la pelota rentada nacional se abriría a un futuro promisorio en busca de un mejor espectáculo deportivo.

El grupo Cisneros, que históricamente ha sido cuestionado y criticado en su propia tierra por sus transacciones mercantiles poco amigables, entendió que la adquisición de la divisa no podía limitarse al anuncio simple de una operación de compra-venta.

Para lograr que un acto empresarial adquiriese la simbología y la pasión de un acto deportivo el cierre de la negociación se trasladó al estadio más importante de Venezuela. Fue así como el 18 de abril de 2001 se llevó a cabo el acto oficial de compra-venta del equipo, al cual asistieron unas 500 personas vinculadas al mundo de la pelota nacional, entre periodistas, representantes de la organización Cisneros y, por supuesto, los miembros de las familias Morales y Prieto.

Los medios de comunicación se encontraban en la tribuna central, rodeados de grandes afiches que simulaban un estadio repleto. A cada minuto se sentía el rugir emblemático del conjunto capitalino que contribuía a mantener el ambiente emotivo. En medio de la emocionalidad, Gustavo Cisneros se comprometió a trabajar por una nueva etapa de éxitos para Leones del Caracas. Como si fuese poco, el acto se transmitió en vivo a través de las televisoras nacionales, permitiendo a los venezolanos ser parte de este hito de la historia del béisbol nacional.

Al final, los fanáticos acogieron a los nuevos propietarios, aceptaron y aprobaron el compromiso asumido por la Organización Cisneros. Por su parte el grupo económico se ha dispuesto a cumplir sus objetivos. La fanaticada de los Leones del Caracas cuenta con espectaculares tiendas para la compra de artículos de su equipo, nuevos títulos en la liga de

Béisbol profesional Venezolano, y una página web donde existe interacción y comunicación entre la divisa y su público.

De allí que con un nuevo aire, los seguidores de los melenudos esperen, año a año, la llegada del mes de octubre para dar la voz de Play Ball y vivir momentos de gloria cada vez que en una nueva entrada suena la pelota contra el bate y se escucha el grito: “León, león, león”.



### **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. ¿Consideras que la organización Cisneros seleccionó métodos de comunicación adecuados para transmitir información a la fanaticada sobre su compromiso de cambiar, de forma positiva, a la divisa Leones del Caracas? Indica algunos de estos métodos.
2. ¿Crees que la realización del evento público de transferencia de activos realizado por la organización Cisneros fue una estrategia efectiva para minimizarlas barreras y distorsiones comunicacionales que afectaban la compra del equipo? ¿Por qué?
3. A tu juicio, ¿fue positivo que el equipo de comunicaciones de la Organización Cisneros escuchará las opiniones y puntos de vista de la fanaticada antes de diseñar la estrategia comunicacional que aplicarían para oficializar la compra del equipo Leones del Caracas? ¿Por qué?
4. Desde tu perspectiva indica 3 razones por las que es fundamental que la gerencia de una organización transmita de forma clara y oportuna la información requerida por los demás para la consecución de los objetivos organizacionales.

# Banco Universal vs. Sindicato Universal

*“Lo más importante de una negociación,  
es escuchar lo que no se dice”.*

Peter Drucker

Los intereses enfrentados entre una institución bancaria centenaria que estrenaba nuevos accionistas y los trabajadores representados en un sindicato, son los protagonistas de este caso que muestra como las competencias de liderazgo del más alto nivel se presentan al tomar decisiones en la manera de enfrentar situaciones de riesgo y cambio. Pensar estratégicamente, visualizar las opciones de negociación y entender las preocupaciones de los colaboradores, son algunos de los comportamientos que se pusieron en práctica para dar una solución viable y exitosa en esta importante situación.



## **Banco Universal vs. Sindicato Universal**

El Banco Universal fue fundado en 1900 y funcionaba principalmente para préstamos al gobierno. A lo largo de su historia sufrió varios cambios accionarios e incluso procesos de fusiones, pero su filosofía organizacional siempre estuvo apegada al rezago de cultura empresarial de tipo familiar que caracteriza a las empresas venezolanas.

A mediados de los 90, el control accionario del Banco Universal pasó a manos del Banco Casa, sin embargo la crisis bancaria que afectó al país por esa época hizo que ambas instituciones cayeran.

Tras una operación de rescate financiero el Banco Universal reabrió sus puertas y un año más tarde la institución fue subastada y adquirida por el Consorcio Internacional Financiero Grupo Olá.

Cuando Rodrigo Espinoza, presidente del Grupo Olá anunció la compra de Banco Universal señaló que: “En un negocio de grandes los grandes se imponen”. Y desde ese primer mensaje los nuevos accionistas dejaron en claro la visión de futuro y progreso que deseaban imprimir a la institución. Para lograr este objetivo Espinoza, junto a su equipo gerencial, inició un proceso de cambio de filosofía en la institución financiera, el cual partía de la necesidad de adaptar al equipo de trabajo a los lineamientos internacionales que caracterizaban al Grupo Olá y que habían dado excelentes resultados al consorcio en otras naciones.

Es así como comienza un proceso de reentrenamiento del grupo de colaboradores y el foco de la institución poco a poco se orienta hacia la prestación de un mayor y mejor servicio.

Los empleados de Banco Universal debieron entonces comenzar un proceso de cambio en el que había que vencer muchos paradigmas. Ya no eran una institución pequeña y venezolana, con sabor a gente y cotidianidad, sino un banco grande e internacional con elevados estándares de calidad.

Rodrigo Espinoza creía fielmente que aunque la transición no sería sencilla en poco tiempo se haría posible. Su experiencia en el sector financiero le indicaba que todo dependería de la capacidad que demostrara su equipo de modelar con el ejemplo las conductas y mantener bien informados a los colaboradores sobre los pasos a seguir.

Ya no eran una institución pequeña y venezolana, con sabor a gente y cotidianidad, sino un banco grande e internacional con elevados estándares de calidad.

La visión de Espinoza era clara, y tres meses más tarde de haber oficializado la compra accionaria emprendió una gira por todas las regiones de Venezuela para personalmente decirle a sus colaboradores:

*“Cuento con ustedes para que podamos consolidar la mejor institución de servicios financieros de Venezuela, mediante un modelo de gestión orientado a la creación permanente de valor para nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros empleados y para el país. Debemos destacarnos por nuestra innovación y capacidad de proporcionar soluciones financieras ajustadas a las tendencias de la banca mundial, anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes”.*

Sin duda, un verdadero reto tanto para la institución como para el personal. El equipo internacional comenzó entonces a intervenir los procesos, a buscar mejores formas de operar y a entrenar al personal para las nuevas operaciones.

La cara de la institución cambió y sin perder la cercanía con la gente se inició un proceso de reposicionamiento de la marca que buscaba mostrar un banco más moderno, dinámico y ganador.

Sin embargo no faltaron los detractores e internamente los problemas. El otrora Banco tradicional estaba cambiando y no todos sus empleados estaban preparados para tal reto.

## Costuras a la vista

Al ser intervenidos los procesos de la institución, se puso de manifiesto la necesidad de ajustar el horario del banco a la propuesta de servicio que sustentaba la nueva organización. Este cambio no fue bien recibido por algunos empleados quienes rápidamente pidieron al sindicato Banco Universal tomar cartas en el asunto.

A medida que las conductas iban cambiando se incrementó la presión y un turbio clima de conflictividad se puso de manifiesto.

Por un lado, la corriente de cambio liderada por el Grupo Olá buscaba sumar adeptos y por el otro un grupo de trabajadores apegados a sus paradigmas ponían en estado de angustia al personal, cuando a través de reuniones clandestinas y rumores que emanaban del Sindicato de Trabajadores de Banco Universal advertían a los colaboradores sobre la necesidad de estar en alerta para evitar que el grupo internacional acabara con los trabajadores del banco que “ya habían sufrido mucho por las prácticas mercantilistas de los accionistas que sólo cuidaban sus intereses y no se preocupan por la gente”.

Los líderes sindicales entonces advertían:

*“Compañeros, no podemos bajar la guardia, este banco ha sido objeto de un grupo de patronos que siempre nos ha defraudado... primero con fusiones, luego con acciones fraudulentas que nos llevaron al cierre y ahora con la imposición de nuevas metodologías de trabajo que pretenden explotarnos... estemos alerta porque si llegado el momento es necesario, le demostraremos a estos extranjeros nuestra fuerza con un paro nacional”.*

## Tú decides

Un año más tarde de haberse concretado el proceso de cambio accionario ocurrió un momento decisivo para la institución, estaba a punto de iniciarse la discusión de la nueva contratación colectiva de los trabajadores del banco, en medio de un clima hostil en el que se ejecutaría una medición de fuerzas. De un lado el Sindicato Banco Universal y del otro el Grupo Olá.

De repente las amenazas de paralización cobraron fuerza justo antes que empezaran las reuniones de negociación entre la empresa y los representantes de los trabajadores. De inmediato se dispararon las señales de alerta y Rodrigo Espinoza, presidente de la institución, convocó a una reunión urgente a todos sus vicepresidentes.

...la discusión de la nueva contratación colectiva de los trabajadores del banco, en medio de un clima hostil en el que se ejecutaría una medición de fuerzas. De un lado el Sindicato Banco Universal y del otro el Grupo Olá.

En el encuentro, Espinoza pidió a su equipo discutir los escenarios, y para muchos el panorama era poco alentador. Sin embargo la VP de Comunicaciones de la institución, Olga Flores, creyó posible contener el conflicto si todo el equipo acordaba estrategias tendientes a establecer canales de comunicación abiertos y directos con los empleados.

Ante el planteamiento de Flores, el equipo jurídico de la institución salió al ruedo, rechazando la viabilidad de la propuesta. Acto seguido el VP de Recursos Humanos del banco, Humberto Rojas apoyó al equipo jurídico indicando la inconveniencia de discutir con la gente cosas que sólo debían tratarse con el sindicato. Según Rojas: “Hay cosas que es mejor manejar de forma privada, la gente no necesita saberlo todo. Es más, mientras menos sepan mejor”.

Rodrigo Espinoza escuchó atento todos los alegatos. Como hombre de negocios estaba en el deber de resguardar los intereses de la organización, pero su fino sentido del liderazgo le indicaba que la propuesta de

Olga Flores podía ser efectiva. Por experiencia sabía que en el equipo de colaboradores existía temor e incertidumbre, producto de todos los cambios a los que habían sido sometidos en los últimos años. Y, si las vivencias acumuladas en su trayectoria profesional no eran erróneas, los colaboradores sabrían agradecer que sus líderes disiparan las dudas y les informaran de forma clara, abierta y efectiva cada una de las acciones o decisiones que les involucraban.

A juicio de Espinoza, era claro que los trabajadores de Banco Universal querían tranquilidad y estabilidad y el deber del grupo ejecutivo de la organización era proporcionarla.

De allí que el presidente de la institución comisionara a Olga Flores y su equipo para diseñar una estrategia comunicacional que pusiera al tanto a los colaboradores sobre el desarrollo de las discusiones con el sindicato, la cual debía basarse en informar pulcra y velozmente sobre los avances o no logrados en las reuniones. La idea era informar sin intermediarios en qué consistía la posición y ofrecimiento de la empresa.

Olga Flores y su equipo diseñaron un boletín informativo, que llegaría diariamente a cada trabajador a través de la intranet.

El mismo llevó el nombre de “Tú decides tu contrato” y casi en paralelo en cada sesión de trabajo se elaboraba el contenido del boletín y se explicaba a los trabajadores sobre las solicitudes sindicales, la viabilidad de aplicación de dichas solicitudes y las propuestas de la empresa sobre el particular”. El boletín incluía como nota de cierre diaria la siguiente frase: “Tú decides tu contrato, queremos escucharte y saber qué opinas”.

Cuando la estrategia se implementó la sorpresa de los trabajadores no se hizo esperar. Muchos agradecieron en los primeros boletines que se les informara y comenzó a fluir el intercambio de ideas.

El equipo de Flores debía responder cada e-mail de inquietudes y con esmero se dedicaron a esa tarea.

Al final, se evitó el conflicto y la eventual paralización de las actividades. Se logró tener una mayor certeza sobre la verdadera capacidad de la estructura sindical y las necesidades reales de los trabajadores. La empresa accedió a hacer algunas modificaciones a sus propuestas originales recalcando siempre: “esta propuesta fue modificada gracias al aporte de nuestros colaboradores quienes nos pidieron repensar la cláusula y así les cumplimos”.

Al final se organizó una consulta entre los trabajadores del banco en la que se sometió a decisión las dos propuestas. La del Banco y la del Sindicato. El resultado fue contundente: Espinoza y su equipo ejecutivo triunfaron con más de 80% de apoyo de los trabajadores de la institución.



### **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. ¿Crees que el Presidente de Banco Universal lograba comunicar sus ideas de forma clara y concisa? En tu opinión ¿Cómo lo hizo?
2. ¿Qué acciones le permitieron a Rodrigo Espinoza evitar la paralización Sindical?
3. Señala de qué forma fue beneficiosa la estrategia de comunicación implementada por Olga Flores, VP de comunicaciones y su equipo. Explica qué obtuvo la organización al establecer bidireccionalidad en el mensaje.
4. Desde tu perspectiva ¿cuál fue el error comunicacional en el que incurrieron tanto el equipo jurídico de Banco Universal como el VP de Recursos Humanos de la institución?
5. ¿Qué aprendizajes te deja este caso, que puedas extrapolar a tu realidad organizacional?

## **Poder vs. influencia**

*“Liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia  
administrativa dice que es posible”*

Colin Powell

El liderazgo informal, es un importante activador en los procesos de cambio y de mejora en todas las organizaciones; en este caso se presenta cómo un ingeniero recién contratado en una planta, supo captar el liderazgo informal de otro trabajador y aprovechar su influencia para lograr excelentes resultados.



## Poder vs. influencia

Juan Salas era Ingeniero mecánico egresado de la Universidad Simón Bolívar. Sólo cuatro meses después de haber obtenido su título fue contratado para trabajar en una planta de papel químico llamada Papeles Autocopiativos C.A

Al contratarlo, Miguel Cantor, dueño de la firma, le había advertido a Juan que la planta contaba con un gerente general apellidado Muñoz, el cual tenía un estilo “algo complicado”. Juan no quiso hacerse prejuicios, pero a los pocos minutos de presentarse ante su nuevo jefe tuvo la confirmación de lo que le había dicho el propietario. Las palabras de bienvenida del gerente en cuestión fueron: “En esta planta mando yo. Ni Cantor, ni usted. Quiero que le quede claro desde el principio. Si le gusta bueno, si no váyase de una vez”. Para rematar Muñoz le dijo a Juan que trabajaría en el departamento de mantenimiento –y no como Jefe de Planta, cargo para el cual le había contratado Cantor– “Además quiero que me prepare un plan de mantenimiento preventivo para toda la planta y que esté listo la próxima semana, entendió Salas”.

“En esta planta mando yo. Ni Cantor, ni usted. Quiero que le quede claro desde el principio. Si le gusta bueno, si no váyase de una vez”.

Vale destacar que la planta tenía decenas de maquinarias de gran dimensión: calderas, tuberías que parecían telarañas, máquinas de diversas magnitudes y complejidades, por lo que era prácticamente imposible realizar el trabajo que le pedían a Juan Salas en una semana.

Ante este reto, Juan acudió a sus compañeros y amigos de la universidad. Sin titubeos conversó con cinco de ellos y en su casa, durante el fin de semana, entre todos diseñaron el plan de mantenimiento. Juan se había llevado los manuales de las máquinas, un layout a mano y la poca información que pudo recabar en apenas 5 días.

Con esos insumos y alguna experiencia obtenida en las pasantías Juan y sus amigos lograron preparar y entregar el plan de mantenimiento el lunes siguiente, tal y como lo había solicitado el gerente general. Éste nunca supo que Juan había recibido ayuda.

En el departamento de mantenimiento de Papeles Autocopiativos había un mecánico encargado de apellido Bejarano, quien era un obrero experimentado que había sido jubilado de Empresas Polar y ahora estaba al frente del departamento. Bejarano era un líder indiscutible, no sólo por su aspecto imponente —media casi dos metros y tenía el cuerpo y el color de Sammy Sosa— sino que hablaba fuerte, directo y todos en la planta le obedecían.

Cuando Juan llegó al departamento de mantenimiento Bejarano lo ignoraba. En más de una oportunidad se cruzaron y Bejarano se limitaba a decirle a Juan con voz fuerte: “permiso doctor”. El joven ingeniero se apartaba y el experimentado mecánico seguía trabajando como si Juan no existiera. Bejarano se pasaba el día soldando, esmerilando o destapando y reparando motores junto a otros cuatro mecánicos, siempre dirigiendo e imponiendo su criterio.

En una ocasión un operador de máquina se acercó a Bejarano y le preguntó si podían hacer sobre-tiempo. Él molesto se levantó y contestó: “cuantas veces voy a decir que en esta planta no se trabaja sobre-tiempo” y continuó trabajando. En dos semanas a Juan le había quedado todo claro: Bejarano era un líder natural que tenía influencia y ascendencia sobre los obreros, quienes lo respetaban y obedecían. Además imponía las reglas y todos hacían lo que Bejarano decía.

Fue en ese momento cuando Juan comprendió que o Bejarano lo integraba o estaría en graves problemas.

Fue así como una mañana, al llegar a la planta, Juan se decidió encarar a Bejarano y esperó el momento oportuno para conversar con él y decirle:

*“Bejarano, qué es lo que te pasa conmigo que me ignoras. Quiero que sepas que no vengo a competir por tu puesto, sólo quiero aprender y creo que tú me puedes enseñar porque reconozco tu experiencia y conocimiento de la planta y las máquinas. Pero creo que yo también podría ayudarte y enseñarte algunas pocas cosas”.*

Estas palabras fueron suficientes para que Bejarano bajara la guardia, conversara abiertamente con Juan y se convirtiera en su aliado. De allí, la relación se volvió cordial y el mecánico le enseñó al ingeniero a soldar, reparar una bomba de agua, cambiar estoperas, hacer mantenimiento a las calderas y conocer los trucos de una planta de producción.

El ingeniero tenía varios meses en la planta y Muñoz, el gerente, sólo sabía que el joven era un mecánico más del departamento de mantenimiento. Sin embargo Juan llegaba muy temprano, se ponía sus botas de seguridad, el casco y se dedicaba a trabajar como cualquier otro miembro del equipo de Bejarano.

En un momento decisivo, Muñoz llamó a Juan para participarle que se encargaría de la planta, pues él estaba próximo a salir de vacaciones.

Muñoz le explicó a Juan que no había tomado su descanso laboral ya que en los últimos tres años, sin su dirección, la planta se había paralizado, por lo que aprovechó la oportunidad para recalcarle al ingeniero que nadie sabía dirigir la planta como él. También le exigió que le llamara si tenía dificultades. Todo parecía una emboscada laboral, en la cual, la falta de experiencia de Juan haría que la planta colapsara y Muñoz así podría decirle al dueño que el joven

Todo parecía una emboscada laboral, en la cual, la falta de experiencia de Juan haría que la planta colapsara.

ingeniero no sabía manejar la planta por lo que había que prescindir de sus servicios.

Pese a la situación, Juan entendió que esa era su oportunidad de demostrar a los propietarios que podía con el reto. Estaba convencido que no era necesario saberlo todo, sino más bien saber quién podía ser su apoyo y solicitar su ayuda. Por eso, sin mucha meditación Juan acudió a Bejarano y le dijo:

*“Necesito que me ayudes. Muñoz se va de vacaciones y yo quiero que la planta tenga más producción que cuando está Muñoz, quiero que generemos inventario y sólo tú puedes apoyarme”.*

La planta, que fabricaba papel químico y papel carbón siempre estaba ajustada al requerimiento semanal de la casa matriz y no tenía ningún inventario (reserva).

Bejarano escuchó las palabras de Juan Salas y simplemente le dijo: “Cuenta con eso ingeniero”.

Lo que pasó durante los siguientes 30 días fue de película. Bejarano convocó a una asamblea de obreros y les informó:

*“al doctor lo vamos a ayudar, vamos a aumentar la producción en todas las máquinas y además vamos a trabajar todos los días 2 horas de sobre tiempo”.*

Eso fue prácticamente decretar el éxito. La planta se energizó y todos dieron el máximo. Juan supervisaba con Bejarano cada máquina y hablaban a diario con los casi 170 obreros de la planta para garantizar que la producción saliera no sólo en mayor cantidad sino de buena calidad.

Como resultado, después de un mes no sólo habían sacado la producción sin ningún inconveniente, sino que además, habían generado un

inventario de dos meses (algo que siempre había querido la casa matriz y que la planta nunca había podido cumplir).

Cuando Muñoz regresó no lo podía creer. Los dueños de la empresa fueron a ver con sus propios ojos “el milagro” de la planta. Cantor ratificó a Juan Salas como Gerente de Planta y Muñoz aceptó.



### **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. ¿Cómo calificarías el estilo de conducción mostrado por el ingeniero Juan Salas? A tu juicio ¿éste mostró flexibilidad y capacidad para adaptarse a las características particulares de sus compañeros y colaboradores? ¿Por qué?
2. Señala al menos una situación en la que Bejarano demostró su capacidad para influir en sus colaboradores y lograr que estos tuvieran en cuenta sus sugerencias al momento de realizar las tareas.
3. ¿Por qué crees que Juan Salas decidió apoyarse en Bejarano para incrementar la producción de la planta? ¿Esta actuación podría ser vista como una muestra de la capacidad del joven ingeniero de supervisar, distribuir tareas y delegar autoridad?
4. Desde tu perspectiva ¿Muñoz, el gerente de planta, le brindó retroalimentación oportuna al ingeniero Juan Salas? Enumera al menos dos acciones que pudo haber realizado Muñoz para ofrecerle al ingeniero Salas el feedback necesario para adquirir confianza y seguridad en sus labores.



# **El talento hecho pasión**

## **La imparable energía de Dudamel**

*"La música es la taquigrafía de la emoción".*

León Tolstoy

Este particular caso, narra la emoción con la que Gustavo Dudamel, se entrega en cada concierto, convencido de que para cautivar a la audiencia, el músico debe ofrecerle algo más. Liderazgo, confianza, respeto, pasión, disciplina y desarrollo de otros son parte de la clave del éxito para lograr resultados por encima de lo esperado.



## **El talento hecho pasión. La imparable energía de Dudamel**

*“Puedes tener un extraordinario conocimiento musical, pero si no convences a la orquesta, es imposible. Es parte del misterio de dirigir”.*

Gustavo Dudamel

En septiembre de 2010, acomodado en un sofá de cuero en el *backstage* del Concert Hall de Lucerna, Gustavo Dudamel concedió una entrevista al periodista Alan Rusbridger de *The Guardian*. Mientras conversaban, el barquisimetano se preparaba para dirigir a la Orquesta Sinfónica Simón Bolívar en su interpretación de la Sinfonía Alpina de Richard Strauss en el marco del festival de Lucerna.

El reportero quedó impresionado, entre otras cosas, por la estricta precisión con la que el joven director venezolano seguía una apretada agenda repleta de viajes, entrevistas, ensayos y en la que además tenía que encajar el estudio de obras como las sinfonías de Bruckner, óperas, —“Estoy ansioso por dirigir una de Verdi”, dice, al tiempo que menciona también otros grandes compositores del género como Bizet o Mozart—, y tantas otras piezas que desea incorporar a su repertorio.

Poco antes del encuentro con el periodista de *The Guardian* había estado barajando la posibilidad de un ensayo previo, ya que la pieza, según explicó a Rusbridger, “es una sinfonía con mucha orquestación y no es cierto eso de que ‘menos es más’. Recuerdo lo que [Sir John] Barbirolli decía sobre Jacqueline Du Pré, una artista que lo daba todo en cada nota: “Si no exageras cuando eres joven, ¿qué tendrás cuándo seas viejo?”. La emoción con la que Dudamel habla y pone en todo lo que hace trascien-

de el papel y llega al lector casi con la misma intensidad con que la percibe el público que lo sigue por todo el mundo al frente de distintas orquestas.

La emoción con la que Dudamel habla y pone en todo lo que hace trasciende el papel y llega al lector casi con la misma intensidad con que la percibe el público que lo sigue por todo el mundo al frente de distintas orquestas.

Un minuto antes de acabar la media hora concedida a Rusbridger, una de las asistentes de Dudamel se acercó para recordarles que el tiempo había terminado. Aprovechó además para regalar al periodista con una anécdota de su propia cosecha que retrata la filosofía que rige el hacer del músico venezolano. Ninguno de los miembros de la joven orquesta venezolana, que esa noche debía poner toda su alma en la interpretación de la Sinfonía Alpina de Strauss, había visto nunca montañas coronadas de nieve hasta su arribo a Lucerna. “Así que Gustavo canceló el ensayo y pagó de su bolsillo para llevarlos de excursión a los Alpes”.

Dudamel es un convencido de que para cautivar a la audiencia el músico debe ofrecerle algo más. “No tiene que brincar o gritar, pero lo que sí tiene que hacer es comunicar sus emociones”, dice. Así, llevar a su orquesta, compuesta de músicos nacidos y criados en el trópico que nunca han visto un pico nevado, a una excursión alpina. Para entender lo que Strauss había querido plasmar en su Sinfonía Alpina, para poder comprenderlo y transmitirlo en toda su dimensión a través de la música, aquellos intérpretes necesitaban conocer y experimentar la nieve.

## La forja de la batuta

Gustavo Adolfo Dudamel Ramírez ronda ya los 31 años, 25 de los cuales se los ha dedicado a la música. Nacido en Barquisimeto, una de las ciudades con mayor tradición musical de Venezuela, comenzó a trajinar melodías de la mano de su padre, Oscar Dudamel, y a los cuatro años ingresó formalmente en el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela.

El “Sistema”, como se le conoce, fue fundado por José Antonio Abreu en 1975, fundamentado sobre los principios filosóficos del humanismo y la modernidad, por lo que en su intención educacional se observa un marcado énfasis tanto en la formación integral del individuo, como en el carácter colectivo del aprendizaje, que a su vez se convierte en factor de transformación de las condiciones familiares tanto del estudiante como de su entorno.

Esta visión se complementa con un modelo de enseñanza-aprendizaje que contiene una serie de mecanismos de motivación y automotivación, reforzados por la noción de que sólo se asciende a través del mérito. El modelo de enseñanza-aprendizaje se inspira en la forma en la cual aprenden los músicos en la vida cotidiana, donde el más avanzado enseña al menos avanzado. Con el apoyo de un tutor, el alumno aprende observando a quien lo hace mejor, con la esperanza de que pronto, con esfuerzo y trabajo, sea él o ella quien sirva de ejemplo a un nuevo estudiante.

Por otra parte, el modelo educativo del “Sistema” tiene otras características que aseguran una alta motivación. Una de las principales es que hay claridad de propósitos y objetivos: todos los niños conocen las obras que estudian, saben los retos que enfrentan y las dificultades que deben superar para obtener un mejor sonido, tienen certeza de a quién deben acudir para pedir apoyo o ayuda, saben cuándo deberán presentarse ante el público y tienen conciencia de lo que ese público, que valora el trabajo de la orquesta, espera de ellos. Además, los satisface ver las caras orgullosas de sus padres cada vez que suben a un escenario con la orquesta.

Adicionalmente, el de las orquestas juveniles e infantiles venezolanas es un sistema de peldaños, en el cual los niños ingresan alrededor de los cuatro años al centro académico, a los siete u ocho años a la orquesta pre-infantil, a los 10-12 a la Orquesta Infantil y en adelante y hasta los 16, en la Orquesta Juvenil. La música requiere mucha disciplina y estudio, así que los niños y jóvenes en el “Sistema” muestran un alto grado de compromiso que se traduce en muchas horas diarias de estudio frente

al atril, además de sus obligaciones escolares normales y de las horas de clase y ensayo con la orquesta.

Aquellos que deciden orientar su vocación profesional hacia la música ingresan en el conservatorio donde seguirán aprendiendo Teoría y Solfeo, Textura (Armonía y Contrapunto), Historia de la Música, Estética, Música de Cámara, Práctica Orquestal, Piano Complementario en instrumentos de la orquesta y cuatro. Después viene la formación universitaria y por último las maestrías y doctorados. Como cualquier carrera, la música demanda dedicación y constancia, pero además exige un hambre de auto-superación permanente, pues, en definitiva, el músico debe ser el crítico más duro de su propio trabajo y proponerse nuevas metas.

“Desde el punto de vista didáctico, el “Sistema” refuerza esta conducta, ya que coloca al estudiante constantemente frente a nuevos problemas que debe resolver, y los resuelve porque los percibe como retos antes que amenazas”, explica Freddy Sánchez en su artículo *El Sistema Nacional para las Orquestas Juveniles e Infantiles. La nueva educación musical de Venezuela*, publicado en la edición de octubre de 2007 de la *Revista da Abem*.

En este ambiente no sólo de reconocimiento y reto permanente del talento propio y del ajeno, sino de aprendizaje constante y motivación al logro, fue en el que se forjó año a año desde los cuatro, la persona que es hoy Gustavo Dudamel. El director lo reconoció sin rodeos en una entrevista con BBC Mundo cuando le preguntaron qué habría sido de su vida si no hubiese pasado por el “Sistema”. “No lo sé”, respondió Dudamel, “Realmente no lo sé, pero no sería lo mismo. El “Sistema” me abrió un camino, el camino primordial de mi vida”. Un camino que no sólo sigue, sino que reproduce, ahora desde el podio de director, para otros que comienzan.

Fue en su Barquisimeto natal donde estudió violín en el conservatorio Jacinto Lara con José Luis Jiménez y, posteriormente, con el Maestro José Francisco del Castillo en la Academia Latinoamericana de Violín.

Durante muchos años fue concertino de la Orquesta Sinfónica Infantil y desde muy temprano se destacó como compositor de pequeños ensambles.

Con apenas 15 años y habiendo ya dedicado 11 a la música, en 1996 inició sus estudios de dirección de orquesta con Rodolfo Saglimbeni, primero y luego con José Antonio Abreu. Ese mismo año fue nombrado director musical de la Orquesta de Cámara Amadeus. En 1999 asumió el puesto de Director Musical de la Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar, al tiempo que continuó sus estudios de dirección con el Maestro José Antonio Abreu, fundador de la Orquesta.

## De Barquisimeto al mundo

Hoy Dudamel comparte su vida entre tres ciudades: Caracas donde dirige desde hace 11 años la Orquesta Sinfónica Juvenil Simón Bolívar; Los Ángeles, donde ocupa el cargo de Director Musical de la Filarmónica de Los Ángeles y Gotemburgo donde también ejerce como Director Musical de la Sinfónica de la ciudad. Mucho ha llovido desde que los elogios de directores de fama mundial como Simón Rattle y Claudio Abbado, lo pusieran en la mira del mundo y comenzara su vertiginoso reconocimiento como uno de los mejores directores de la actualidad.

Además, Dudamel se ha propuesto revitalizar la música clásica acercándola a nuevas audiencias, distintas a la tradicional.

*“No es que a la gente no le guste la música clásica. Es que no ha tenido nunca la oportunidad de entenderla o de experimentarla. Ir a un concierto muchas veces es difícil, porque la gente debe desplazarse a veces largas distancias. Además está el tema del precio de las entradas. Pero cuando es la música la que va a la comunidad, y no al revés, entonces la gente dice: “Wow! No sabía que este tipo de música podía ser tan extraordinario”*”, afirma.

El director es además impulsor de un programa similar al del “Sistema” en la ciudad de Los Ángeles, que ya cuenta con su propia Orquesta Juvenil a imagen y semejanza de la venezolana. Una nueva cantera de músicos, nutrida en buena medida de niños en riesgo de exclusión social, se consolida al amparo de la atenta mirada de Dudamel, para quien las orquestas juveniles son una fuente inagotable de aprendizaje.

*“Las orquestas juveniles tienen una energía especial. Para una orquesta juvenil todo es nuevo”, dice mientras habla de que trabajar con músicos profesionales proporciona el mismo placer, aunque distinto, y continúa, “aprendo todo el tiempo de cada orquesta. Incluso cuando diriges una orquesta infantil, porque es muy especial tener toda la atención y concentración de un niño. No quisiera perder nunca el contacto con eso”.*

## La clave del éxito

Que el director larense ha triunfado trasciende las fronteras, es indiscutible y la energía que imprime a sus conciertos, es inigualable. La clave para él es hacerlo todo siempre como si fuera la primera vez:

*“Te haces músico porque te gusta la música... pero con el tiempo, cuando tienes un trabajo y comienzas a trabajar cada semana, la música se vuelve rutina. Mi trabajo es evitar esa rutina, el reto no es sólo el que te plantea el sonido. El verdadero reto es conectar y crear algo especial”.*

Es muy consciente de que es más cómodo y fácil para cualquiera escuchar un CD en casa y disfrutar de la música mientras te bebes un vinito o saboreas un whisky. Por eso continúa:

*“Un concierto es un ritual, pero el ritual a veces se desgasta. Y es por eso que cuando voy a un concierto, y me lo aplico a mí mismo, me digo, “¡Dios! ¡Aquí hace falta algo más, necesitamos más! Los músicos debemos ofrecer más al público”.*

Pero para eso hay que convencer a la orquesta, porque una de las características de un buen director es su capacidad de liderazgo. Con la Orquesta Juvenil Simón Bolívar ha logrado llevar el concierto a la categoría de espectáculo. Con músicos profesionales el abordaje es distinto:

*“Puedes tener un extraordinario conocimiento musical, pero si no convences a la orquesta, es imposible. Es parte del misterio de dirigir”, dice, sin olvidar ni un momento que “hay que darle al público siempre más”.*

Esa necesidad de llevar al extremo la emoción de la música, sacando lo mejor de cada intérprete, haciendo que cada uno de ellos pusiera el corazón en cada nota, tratando de que al hacerlo supieran lo que el compositor había querido decir y pudieran plasmarlo con toda su sensibilidad y la carga emocional de la primera vez, fue el verdadero motivo por el cual Gustavo Dudamel llevó a los miembros de su orquesta juvenil a una excursión de montaña poco antes de interpretar la Sinfonía Alpina de Strauss.

Porque el talento que exhibe Dudamel implica por un lado inteligencia emocional y por otro aptitud; inteligencia emocional de entender que la interpretación de aquellos músicos ganaría mucho más con la experiencia de la nieve que con un ensayo más de una pieza que ya han preparado hasta el cansancio, y la aptitud para dirigir y canalizar toda esa energía y transformarla de manera colectiva en un regalo para el público.



## **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. ¿Qué elementos hacen de Dudamel un líder transformador?
2. ¿Cómo asocias la decisión de Dudamel de suspender el ensayo de la Sinfonía Alpina y llevar a los integrantes de la orquesta a una excursión por los Alpes, con desarrollar el talento?
3. En la orquesta todos los niños conocen las obras que estudian, saben los retos que enfrentan y las dificultades que deben superar para obtener un mejor sonido, tienen certeza de a quién deben acudir para pedir apoyo o ayuda, saben cuándo deberán presentarse ante el público y tienen conciencia de lo que el público, valora y espera de ellos. Correlaciona esto con tu mundo organizacional y reflexiona sobre los impactos que el “Sistema” puede tener en una organización como la tuya.

## Un exámen no autorizado

*"La esencia de la vida centrada en principios, consite en el compromiso, de escuchar y vivir segun lo dicta la conciencia".*

Stephen R. Covey

Los valores son parte del éxito organizacional y personal. Un verdadero liderazgo tiene que estar basado en principios y sus líderes necesariamente deben ser congruentes entre lo que dicen y lo que efectivamente acaban haciendo, pues no hay nada más poderoso que el modelaje para generar confianza y obtener resultados; en ese sentido este caso narra el cómo los principios guían el accionar de los líderes en situaciones dilemáticas.



## **Un examen no autorizado**

El Diario La Nación, es un periódico emblemático, cuyos orígenes se remontan a mediados de siglo XX.

Desde sus inicios ha pasado por dos generaciones. Su fundador Juan Alfredo de la Cruz Otaiza, periodista, de tendencias izquierdistas, fue uno de los líderes intelectuales del país, durante el período dictatorial.

En 1958 fundó junto con su primo Miguel Otaiza Viscarro el Diario La Nación, no sólo para informar, denunciar lo injusto y generar matriz de opinión pública, sino también para que el pueblo tuviese un mecanismo de expresión.

En 1995, poco antes de fallecer, Juan Alfredo de la Cruz Otaiza le cedió el mando a su hijo, también periodista, Manuel de la Cruz Otaiza.

La distribución accionaria del diario le otorgaba al grupo Cruz Otaiza el 50% de las acciones (y la dirección del área editorial), mientras el grupo Otaiza Viscarro contaban con el 50% restante (y la dirección del área administrativa).

Parte del legado que Juan Alfredo dejó no sólo a su familia sino al país, fue una empresa que para la opinión pública era congruente con su misión, basada en sólidos principios éticos, que su hijo y sus empleados se jactaban de cumplir a cabalidad. Con mucho orgullo estaba en la entrada del diario el enunciado de la Misión escrita de la mano de Juan Alfredo:

*“La Nación seguirá dando la cara, denunciando a todo aquel que atente contra la integridad del pueblo. Nuestra función es el principio fundamental del periodismo: Informar. Nuestra ética nos lleva a denunciar lo injusto y lo punible. Este es un deber y la opinión pública lo sabe”.*

El Diario La Nación, se convirtió en un periódico importante, pese a no ser el más antiguo. Tenía la mayor influencia por su línea editorial y pertenecía a varias cámaras empresariales. Fue una de las empresas nacionales que, aprovechando su poder comunicacional e imagen de transparencia, encabezó con vehemencia el acuerdo de no discriminación suscrito en el marco del día mundial del SIDA; siendo la Directora de Recursos Humanos –Julietta Mall- una de sus principales activistas.

La Gerencia de Suscripciones del Diario La Nación mostró al cierre del año unos excelentes indicadores, además de haber duplicado el número de suscriptores amplió su fuerza de distribución y dio “go live” o puesta en marcha al sistema PIVOTE o CRM (Custom Relationship Management), especialmente adaptado a la gerencia de suscripciones con la finalidad de automatizar el área, prestar un mejor servicio a los clientes, e integrar la plataforma al sistema administrativo del diario. Un proyecto retador que tenía un par de años en el congelador por falta de un líder que lo pusiera andar.

El único punto que quedaba pendiente para la gerencia, antes de finalizar el año, era la discusión del presupuesto para el ejercicio fiscal siguiente y la ampliación del “headcount” en al menos una posición.

## **Caras y personajes**

**Arián González.** Licenciado en Computación, había buscado trabajo en su área sin mayor éxito, hasta que un día leyó que el Diario La Nación buscaba un transcriptor temporal para arrancar un ambicioso proyecto de atención al cliente. El cargo no era atractivo, pero la empresa y el proyecto sí, de modo que se dijo a sí mismo “nada me cuesta con probar,

a lo mejor y me dejan fijo cuando termine el proyecto si hago un buen trabajo”.

Después de una serie de entrevistas con el área de Recursos Humanos, le dijeron que reunía todos los requisitos, aunque le advirtieron que el cargo era temporal por 6 meses, sin posibilidad de ingresar como fijo al final del proyecto, porque esa área no generaba mayores ingresos para el periódico y no estaba presupuestado aumentar la plantilla de personal. También le informaron que la decisión final la tomaba la gerente del área, una mujer que era “muy dura y exigente con su equipo de trabajo”.

Pese a todas las advertencias, Arián decidió arriesgarse, pues no tenía nada que perder. Fue así como acudió a la entrevista con la gerente del área, Sofía Rincón, quien resultó ser una mujer que hablaba con mucha claridad y conocía los objetivos que perseguía. Además este contrato era la oportunidad de pertenecer a una de las empresas más reconocidas del país, también tenía la esperanza de que si hacía un buen trabajo lo contratarían para esa área o cualquier otra, pues conocía que su trabajo era muy bueno.

**Julieta Pérez.** Directora de Recursos Humanos, era una persona con dilatada trayectoria en el área, proveniente de sólidas empresas transnacionales, por lo que gozaba dentro del medio de fama como persona capaz de llevar adelante retos objetivos. Llegó al periódico 5 años atrás, para iniciar lo que se denominó “la transformación”, un proyecto de re-ingeniería en todas las áreas del diario, con especial énfasis en el capital humano, como generador de valor. Al cabo de dos años de gestión, después del boom del rediseño, el proyecto quedó metido en una especie de congelador. Julieta estaba sentada a la derecha de los dueños, negociando conflictos con los periodistas, con el sindicato, llevando a cabo lo que ella denominaba “ajustes” en la nómina, su objetivo era recortar en 35% el *headcount* a lo largo del período de “la transformación”, para hacer el periódico “más rentable”. Su gerencia vivía el día a día en función al caos, ganando poco a poco espacios de poder, haciendo

“lobbie” ante los dueños, alianzas con los bandos —administración y editorial— para mantener a flote el periódico.

**Sofía Rincón.** Gerente de Suscripciones, era una mujer cuya tenacidad y capacidad de trabajo la llevaron en corto tiempo a ocupar posiciones muy ambicionadas; coordinadora administrativa de una revista, jefe de nuevos canales, jefe de atención al cliente y finalmente Gerente de Suscripciones.

Cuando le ofrecieron el área de Suscripciones, todo el mundo lo vio como un castigo, pero Sofía, en vez de ver los problemas actuales, visualizó la gerencia como uno de sus más grandes retos profesionales y aceptó sin mayores miramientos.

Sofía, egresada en Administración, con postgrados en Mercadeo y Desarrollo Organizacional trabajaba en función a retos, con una visión de futuro admirable, siempre en contacto con las nuevas tecnologías, pero sobre todo muy orientada al cliente. Cuando le ofrecieron el área de Suscripciones, todo el mundo lo vio como un castigo, pero Sofía, en vez de ver los problemas actuales, visualizó la gerencia como uno de sus más grandes retos profesionales y aceptó sin mayores miramientos. Cuando inició el proyecto le decía a los directivos: “si resucito a este muerto, el próximo cargo al que aspiro es el de mi jefe”.

**Alberto Acosta.** Director de Distribución, era el jefe de Sofía, un personaje que había llegado a escalar posiciones dentro del periódico gracias a sus excelentes resultados. Tenía la fama de revertir cualquier tipo de situación, le daban siempre las áreas más conflictivas y difíciles, uno de sus mayores retos fue reflotar la unidad de impresos del periódico, la cual llevaba 7 años dando pérdidas, con un sindicato muy duro que siempre generaba conflictos. Alberto, no solamente la reflotó, sino que en menos de dos años constituía un importante porcentaje de los ingresos del grupo, lo que le hizo merecedor del respeto de la junta directiva, quienes lo veían como una persona capaz e íntegra. El estilo de liderazgo de Alberto era una referencia para Sofía, él siempre le daba la suficiente confianza para hacer lo que tenía que hacer.

## **Arrancar el CRM** (Customer Relationship Management)

Arián González fue contratado para iniciar un sistema de administración basada en la relación con los clientes, conocido como CRM, que permitiría manejar global e integralmente el área, enlazándola a su vez con el sistema administrativo del diario. Sofía y su equipo lograron en menos de 6 meses, rediseñar el alcance y poner el sistema en la fase de prueba; pero hacía falta cargarle la data de todos los suscriptores para darle el arranque o puesta en marcha definitivo. Sofía consideró que se requería contratar al menos a una persona para incorporar estos datos, pues no quería seguir cargando a sus empleados con asignaciones extras y sacrificios de fines de semanas. Comunicó a Alberto, su jefe, el requerimiento y éste analizó todo el tema y negoció con el presidente de la empresa la aprobación provisional del cargo para terminar la tarea, a pesar que realmente se requerían tres personas.

Desde que Arián llegó a la gerencia, supo ganarse la confianza de Sofía y de sus compañeros. Se quedaba fuera del horario para adelantar lo más posible la entrada y validación de datos al nuevo sistema e incluso llegó a mejorar algunas de las rutinas, evitando retrabajos, una vez que el sistema estuviera en marcha.

Arián le transmitió a Sofía su expectativa de quedarse como empleado fijo, a pesar de que entendía perfectamente cuál era la situación. Sofía le indicó, sin comprometerse, que solicitaría la ampliación de la plantilla ya que lamentaba perder un integrante tan valioso de su equipo de trabajo.

El sistema tenía una fecha límite para arrancar, el 30 de Noviembre, desde Recursos Humanos apostaban a que no lo lograrían. Para sorpresa de algunos, Sofía y su equipo pusieron en marcha el proyecto 15 días antes a la fecha prevista.

Julieta Pérez había tenido varias desavenencias con Sofía, sobre todo por la visión y flexibilidad de Sofía ante los cambios y la forma en que ésta

gerente enfrentaba cualquier situación, llevando todos los hechos a datos e indicadores que le permitieran sustentar su punto de vista.

Sofía solicitó por los canales regulares la ampliación de su head count en una posición y la discutió junto con el presupuesto. El haber logrado poner en marcha el sistema 15 días antes y después duplicar el número de suscriptores avalaba la necesidad del cargo, además no impactaba fuertemente el presupuesto. El cargo fue aprobado y Julieta debió aceptar el ingreso definitivo de Arián a la plantilla de empleados fijos de suscripciones; sin embargo, agregó en la junta que el “potencial candidato” debía ser sometido a pruebas por parte de Recursos Humanos. Sofía aceptó y tan pronto como bajó de la junta fue a darle la noticia a Arián para que se pusiera en contacto con RRHH.

El lunes por la mañana Julieta, en compañía del médico oficial de la empresa, le comunicó a Sofía que lamentablemente no podrían contratar a Arián.

“¿Cómo?, ¿por qué?”, preguntó Sofía. “Porque le hemos hecho las pruebas médicas y los resultados arrojaron que Arián tiene SIDA”, le contestó Julieta.

Sofía entró en crisis e insistió en contratarlo, a sabiendas de la existencia de muchos tratamientos que le permitirían al trabajador desempeñarse en sus funciones sin mayores contratiempos. En esa oportunidad intervino el médico diciendo que: “este tipo de personal es considerado de alto riesgo para las compañías de seguros, ya que requieren de muchos tratamientos y muchas licencias”.

Acto seguido Julieta le dijo a Sofía que al vencerse el contrato el muchacho tendría que irse y esa era su última palabra.

Sofía entonces se dirigió a la oficina de Alberto para tratar el tema. Casualmente Alberto se encontraba conversando con Javier Aristigueta, el gerente editorial de una de las revistas, amigo de ambos. Sofía expuso la

situación y lo que ella consideraba un acto de impunidad, discriminatorio y sobre todo muy disonante con la misión que se encontraba en la entrada de la empresa.

Cuando Javier escuchó la historia le informó a Sofía que ese mismo día había publicado en el diario una nota en la cual se reseñaba que La Nación había suscrito, en el marco del día mundial del SIDA, un acuerdo de no discriminación en la que quedaba claro que practicar exámenes médicos a los potenciales empleados era un delito, sobre todo cuando no se les decía para qué eran.

Sofía comenzó a investigar y con la ayuda de Javier consiguió el documento del acuerdo, firmado por la misma Julieta Pérez, quien además era presidente del comité de RRHH de Venamcham, organismo que suscribió el pacto.

Con la documentación en su poder, Sofía se reunió con Julieta y le manifestó su inconformidad con una actuación tan incongruente. Ante tal situación, Julieta convocó a una reunión con “los actores”, pues en su opinión ella estaba actuando responsablemente con la empresa que le pagaba el sueldo y con el resto de la comunidad que se enfrentaba a un potencial contagio.

A la reunión asistieron Julieta, Sofía, el médico, Alberto y el propio Manuel de la Cruz Otaiza, para tratar el asunto. Sofía planteó en términos muy precisos que el Diario La Nación ha:

- ❖ Violentado la Ley Orgánica del Trabajo, al hacer un examen no autorizado.
- ❖ Violentado el acuerdo de no discriminación, suscrito con los miembros de Venancham.
- ❖ Su punto en esta reunión es que se contrate a Arián González.

- ❖ Adicionalmente, pidió que indistintamente de la decisión que se tomara, se le informara a la persona en cuestión sobre el resultado del examen, ya que negarle esta información pudiera atentar contra la vida del trabajador.

Alberto se solidarizó con la posición de Sofía, mientras Julieta y su equipo indicaron que no recomendaban la contratación porque Arián era una amenaza para la salud de sus compañeros y su orientación sexual iba en contra de los “valores” de la empresa. Por otra parte, plantearon tajantemente que bajo ninguna circunstancia se le podía informar a joven sobre su enfermedad, ya que eso pondría en evidencia que el Diario La Nación realizó un examen médico no autorizado, lo cual generaría una inminente demanda millonaria, contraria a los intereses de la empresa.

Manuel de La Cruz Otaiza permaneció neutral, viendo como se desenvolvían los acontecimientos, después de mucho debatir sobre lo conveniente o no de la contratación. Sofía, exhausta, aceptó no contratar a Arián, pero bajo ninguna circunstancia negoció el no informarle acerca de los resultados del examen, ya que entendía que esa información podía salvarle la vida.

Haciendo uso de sus dotes de líder empresarial, Manuel de La Cruz Otaiza, le giró instrucciones a Julieta para que contratase de inmediato a Arián, ya que el Diario La Nación era una empresa responsable con su misión y además respetuosa tanto de la legislación a la cual estaba sometida, como de los acuerdos suscritos.

Indicó a la audiencia que él como dueño de la empresa desconocía que este tipo de exámenes discriminatorios se llevaran a cabo y que a partir de este momento estaba prohibido volver a realizarlos.

Por otra parte, le pidió a Sofía que se encargase de indicarle al trabajador los resultados del examen, con el menor impacto posible tanto para la persona, como para la empresa. Que si requería ayuda de un profesional de la salud se lo hiciera saber.

Sofía y Alberto decidieron hablarle de forma conjunta a Arían, empezarían por la buena noticia de que estaba contratado de forma permanente y luego entrarían al tema de los resultados del examen médico. Habían estado investigando sobre la enfermedad, redes de apoyo en el país, etc., de manera de contar con la mayor información posible que le pudiera servir de guía al muchacho.

Dentro de las investigaciones consiguieron que el examen que le hicieron a Arían fue muy general y podía existir la posibilidad de que estuviese errado. En ese momento en los países desarrollados se practicaba un estudio mucho más profundo denominado Western Blot y aunque era sumamente costoso, ellos estaban dispuestos a pagarlo.

Al entrar en el tema difícil Arían no pareció muy sorprendido y les comentó que él sabía que estaba dentro de la población de riesgo, razón por la cual una vez al año se practicaba el examen denominado Western Blot. El último examen se lo había practicado justo antes de entrar en el periódico y el resultado había sido negativo; sin embargo se mostró dispuesto a volvérselo a practicar para tranquilidad de todos. Tras la nueva prueba el resultado fue negativo.



## **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. ¿Cuál es el verdadero dilema de esta historia?
2. ¿Consideras que el Diario La Nación, como empresa, incurrió en fallas éticas?
3. Sofía al comunicar los resultados a Arian, ¿estaría actuando en contra de los intereses de la empresa? ¿Por qué?
4. La posición de la Gerente de Recursos Humanos de proteger los intereses de la empresa ¿es congruente con la misión de la empresa?
5. A modo de conclusión qué aprendizajes deja esta historia, que puedan servir para tu organización actual.

## **Maickel Melamed: un ejemplo que inspira**

*“Nada es tan grande como para no intentarlo”.*

Maickel Melamed

Constancia, perseverancia, pasión, visión, resiliencia y optimismo, son algunas de las competencias que hacen de Maickel Melamed un ser excepcionalmente competente. Contra todo pronóstico, este joven economista, sigue vivo, pero no solamente vive, sino que pese a sus limitaciones físicas, con su ejemplo demuestra que cuando se quiere y se trabaja de forma disciplinada, todo es posible. Hoy, como coach, dedica sus días a motivar e influenciar positivamente a miles de personas que le siguen tanto nacional, como internacionalmente y los reta –además– para que alcancen mejores resultados.



## Maickel Melamed: un ejemplo que inspira

“Si revisamos qué ha hecho que los seres más exitosos de la humanidad hayan alcanzado sus cúspides, encontraremos que algún talento han tenido, pero su triunfo radica en la práctica continua y constante de ciertas y pequeñas acciones, que al repetirse en el tiempo han hecho aflorar la real potencialidad de dicho talento”.

Este texto, extraído del blog de Maickel Melamed es sólo un abrebocas de la determinación de un hombre que, a los 36 años de edad y con una severa discapacidad física, logró un nuevo reto: recorrer los 42 kilómetros del maratón de Nueva York, haciendo honor a una de sus frases célebres “nada es tan grande como para no intentarlo”.

La historia de este venezolano, que en noviembre de 2011 impuso el grito de guerra ¡Vamos Maickel! y mantuvo en vela a miles de personas que se hicieron partícipes de su nueva proeza, se inició en 1975 cuando, al igual que el resto de los mortales, abandonó el vientre materno para aferrarse a la vida. Pero, dos vueltas del destino amarradas a su cuello interrumpieron el flujo natural de los acontecimientos y lo que debió ser un alegre alumbramiento se transformó en un camino de espinas, en el que la falta de oxígeno al momento de su nacimiento le ocasionó “retraso motor” o hipotonía general del cuerpo, una sentencia contundente hacia una vida sin movimiento.

En aquel momento las esperanzas eran escasas y pese a los pronósticos médicos el pequeño Maickel luchó con todas sus fuerzas por lo que su

familia decidió que él no sería alguien especial y comenzaron a explorar todas las alternativas existentes para que viviera en un ambiente de exigencia y optimismo en el que el Maickel se impregnó de la confianza y energía necesarias para comenzar a moverse.

Retando de forma constante el estigma de la discapacidad, Maickel ingresó en la Facultad de Economía de la Universidad Católica Andrés Bello, donde se convirtió en líder estudiantil. Una vez graduado, decidió probarse a sí mismo y con la excusa de perfeccionar el idioma se fue a vivir sólo a Londres, una decisión que le permitiría conocer hasta dónde era capaz de llegar. Su estadía en Inglaterra le llenó de una nueva vitalidad y a su regreso a Venezuela decidió abandonar su profesión para dedicarse por completo a transmitir sus vivencias, trabajando con organizaciones juveniles nacionales y latinoamericanas. Luego se formó como psicoterapeuta Gestalt, camino que lo llevó a ser coach e inspirar a individuos, comunidades y organizaciones.

Cada paso en su vida es un reto en sí mismo, pero tal y como Maickel lo ha manifestado públicamente, el secreto está en la disciplina:

*“Hacerlo sin preguntarse porque ahorra mucha energía y aumenta la probabilidad de éxito en aquello que te propongas”.*

*“Para empezar a correr, para mejorar nuestros tiempos, para completar el maratón, para lograr eso que quieres en la vida, no solo es necesario el talento y la voluntad, es fundamental que trabajemos duro, sin pensar, sin cuestionarlo y sin preguntarnos por qué todos los días, confiando en lo que queremos y en la magia de repetir una y otra vez... No llegas a conocer tus verdaderos límites hasta que los pruebas y si llegas al límite de tu desempeño, descubrirás con alegría que será simplemente, tu nuevo punto de partida”, afirma Melamed.*

En ese afán por lograr cada una de sus metas, Maickel ha practicado deportes extremos como el parapente, paracaidismo, buceo, montañismo y ahora el atletismo. Subió la montaña más alta de Venezuela, el pico

Bolívar (a 5.007 mts sobre el nivel del mar), ha participado en carreras de 7 y 10 Km, e incluso ha practicado Surf.

Su propósito de vida es ayudar a otros a ser mejores de lo que creen que pueden ser, a través del descubrimiento de su verdadero potencial para ponerlo en práctica.

Pero su más reciente hazaña nos hizo recordar que los venezolanos podemos llevar a cabo acciones o emprendimientos que requieran dinamismo y motivación. Un total de 15 horas y 22 minutos consolidaron la imagen de Maickel Melamed como el emisario de un mensaje de esperanza: “Si lo sueñas, haz que pase”.

“Si lo sueñas, haz que pase”.

## Un maratón de voluntad

Alberto Camardiel, amigo de Maickel, corredor y periodista fue el primero en animarlo a participar en el Maratón de Nueva York. Y una vez que Maickel comenzó a acariciar la idea, se propuso buscar ayuda, pues sabía que no sería un reto a lograr en solitario. Su primer paso fue reunirse con un importante médico deportivo que le dijo que no podía hacerlo, que ni siquiera debía intentarlo, a lo cual Maickel le contestó “si tú no crees en mí, yo tampoco creo en ti”. Y partió sin resentimientos a encontrar otra alternativa.

En el 2009, Alberto Camardiel, conociendo la infinita capacidad de Maickel para perpetrar locuras, le sugirió que se fuera con él a Nueva York e intentara el Maratón. Maickel hizo su maleta y, sin ningún entrenamiento a cuestas, se lanzó a La Gran Manzana. Un giro de suerte le enfermó los pulmones impidiéndole intentarlo.

Enfrentado a la primera negativa, Maickel se reunió con Alfredo Autiero, montañista legendario, a quien llama su gurú, buscando un consejo. Alfredo le dijo que debía reunirse con Federico Pisani, fisiólogo del ejer-

cicio y escalador profesional. Le advirtió que Fuco (como le conocen en la escalada) había hecho su tesis con unos pollos que tenían los músculos igualitos a los de él. Maickel se rió y lo llamó.

Federico había hecho su tesis de maestría estudiando cómo se preparaban muscularmente para migrar los playeritos, unas aves pequeñas y discretas que lucen tan endebles como Maickel y que, sin embargo, vuelan sin comer ni tomar agua durante más de 8 mil kilómetros en busca de alimento. El fisiólogo ya sabía de las grandes hazañas Maickel, si a eso le sumamos su espíritu de aventura intrínseco a la condición de escalador y la enorme admiración que sentía por Melamed, no había nada más que decir.

Por tratarse de un reto tan complejo, dadas las condiciones físicas de Maickel, el equipo deportivo necesitaba sumar. Federico le recomendó hacer ejercicio en el agua para fortalecer sus músculos sin lesionarlos. Maickel se apareció por Zona Pilates donde le presentaron a Oscar Flores, fisioterapeuta experto en terapia de piscina.

A Oscar, acostumbrado a casos difíciles, no le sorprendió la condición de Maickel, pero sí le asombró lo que se proponía hacer. Sin embargo su filosofía se basa en darle la oportunidad de intentarlo a todo el que se ponga en sus manos. Aceptó de inmediato el reto e hizo llave con Federico para convertirse en parte del equipo deportivo que llevaría a Maickel a caminar por las calles de Nueva York el 6 de noviembre.

Oscar se dedicó durante dos años a reponer los músculos de Maickel en terapias de piscina y a indicarle los ejercicios de fuerza que debía hacer. Si la función de Federico era entrenarlo en la resistencia y diseñar los planes de entrenamiento, la de Oscar era lograr que los músculos tuvieran la fuerza para hacerlo e intentar corregir los desbalances propios de una musculatura que no está diseñada para caminar. Pedro Reynaldo García se ocupó de ayudarlos con la nutrición y así quedó conformado el equipo que asumió el reto de preparar a un cuerpo que nadie habría pensado que sería capaz de lograr un reto como éste.

Para que Maickel llegara a la meta de los 42 km del Maratón de Nueva York y su mensaje se dispersara por el mundo, se necesitaba más que su empeño incansable y un grupo de preparadores físicos que creyeran en él. Hacer realidad un sueño de semejante envergadura, ameritaba un motor. Ese motor se llama Perla Sananes, quien es la Directora de proyecto y la mánager de Maickel.

En el 2010 Melamed fue rechazado por la organización del Maratón de Nueva York. Pero estaba más que claro que el asunto no se acababa ahí, le habían dado un año más para prepararse y para armar el proyecto de una película que contaría la historia para sumar voluntades. A partir de ese momento Pedro Martin, amigo y socio de Maickel en mil proyectos, se afanó en conseguir la grieta por la que entraría al próximo maratón. Así nació la alianza con la Achilles Foundation, una organización americana que apoya a atletas discapacitados que quieren correr en Nueva York. Pedro hizo todas las diligencias y le recomendaron que Maickel hiciera otro maratón oficial. Ese camino lo llevó a Miami en enero de 2011 a completar la Media Maratón, un paso decisivo hacia la meta.

Finalmente a las 4 de la madrugada del 6 de noviembre se levantó la parte del equipo que acompañaría a Maickel a la línea de salida. A las 8 y 55 comenzó a caminar. Lo guiarían en cada uno de sus pasos hacia la meta, Perla, Federico y Oscar. Romina, la fotógrafo estrella y oficial del proyecto, corrió tres veces el maratón tratando de tener las mejores imágenes siguiendo el protocolo de no perturbar a Maickel.

Gustavo grabó e hizo las primeras transmisiones en vivo por Ustream para [www.vamosmaickel.com](http://www.vamosmaickel.com). John Márquez lo siguió y encontró en varios puntos para filmar el documental que dirige Braulio Rodríguez y así, durante el camino, se fueron sumando muchos de los que trabajan con él y muchos de los que lo quieren y admiran.

Durante la primera parte del recorrido, Maickel estuvo acompañado por la algarabía que caracteriza al Maratón de Nueva York. La ciudad lanzada a la calle aupando a los corredores, los músicos en cada esquina

alegando los pasos, los aplausos, las felicitaciones y las calles abiertas para los corredores. Durante los últimos 18 kilómetros ya se había hecho de noche y las calles de Manhattan estaban todas abiertas para los carros. Llegando a la 1ra Av. un grupo de más de 30 policías esperaban a Maickel y lo aplaudían, al tiempo que resguardaban su seguridad y le alentaban a terminar el recorrido.

Una procesión de admiradores caminó buena parte del trayecto hasta llegar a Central Park. Maickel estaba exhausto y el Central Park, más solitario que nunca, era testigo de la proeza. El oscuro silencio del parque contrastaba con la histeria de redes sociales en la que se había convertido el evento. El Ustream llegaba a los 27 mil observadores, #vamosmaickel y @maickelmelamed se convirtieron por horas en Trending Topics. La gente preguntaba, se angustiaba, lo aupaba y enloquecían cuando la transmisión paraba.

Venezuela entera estaba desvelada frente a su computadora la noche del domingo. Maickel, mientras tanto, caminaba sumido en un trance.

Venezuela entera estaba desvelada frente a su computadora la noche del domingo. Maickel, mientras tanto, caminaba sumido en un trance, viviendo el dolor en carne propia, sacando fuerzas de donde no tenía, demostrando su infinita capacidad de asombrarnos.

Cuando Maickel llegó a los últimos metros se comenzó a escuchar el rumor: más de 500 personas esperaban en la línea de llegada. La organización del Maratón de Nueva York no entendía lo que pasaba. En 42 años de carrera jamás habían tenido gente esperando a un corredor cerca de la media noche. Maickel no había cruzado la meta y ya era historia. A las 11:50 pm, tras 15 horas, 22 minutos y 03 segundos caminando por las calles de Nueva York, Maickel Melamed cruzó la meta del maratón acompañado por su equipo, más de 500 personas que fueron a verlo, su familia, Venezuela entera y el mundo.

Su mensaje llegó con toda la fuerza que tenía que llegar: “Si lo sueñas haz que pase”. Maickel lo soñó dos años y medio y lo hizo pasar.



## **Preguntas para la discusión y el análisis**

1. En tu opinión ¿cuáles eventos de la historia ponen de manifiesto la capacidad de Maickel de actuar con serenidad, determinación, entusiasmo y perseverancia tanto en su vida profesional como personal?
2. ¿Qué papel juega la visión y la pasión de este joven en sus éxitos y logros?
3. ¿Consideras que la vida de Maickel es un ejemplo de superación de obstáculos en la que una actuación firme y determinada le ayuda a alcanzar los objetivos propuestos?
4. Pese a su discapacidad motriz, Melamed mantiene un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos. ¿Cuál crees que es su motivación?



# Integridad y confiabilidad en el aire

*“Tu única obligación en cualquier período vital  
consiste en ser fiel a ti mismo”*

Richard Bach

Enrique Piñeyro demuestra en este caso, cómo las competencias de integridad, confiabilidad, calidad y seguridad son fundamentales en la industria aeronáutica. Esta situación reflejada en este caso, proyecta el impacto de la seguridad industrial y el apego a normativas, protocolos y procesos en cualquier industria donde exista riesgo para el personal o para los clientes.



## Integridad y confiabilidad en el aire

### Los antecedentes

Enrique desde niño quería ser piloto de avión, en parte porque vivía cerca del Aeropuerto Ezeiza de la ciudad de Buenos Aires y desde su casa todos los días veía cientos de aviones elevarse en el cielo azul. Cuando se es un niño no se saben las implicaciones profesionales que lleva cada profesión, sólo la admiración que le producía ver esos aviones elevarse con su potencia que mostraba destellos de su recorrido lo hacía candidato para querer ser piloto de avión.

A su padre eso no le hacía mucha gracia, todos en la familia sabían que los abuelos de Enrique habían muerto en un accidente aéreo, y eso hacía que cada vez que Enrique le decía al papá que quería ser piloto de avión, éste no solo se pusiera de mal humor, sino que evadía la conversación y no alentaba para nada el sueño de Enrique.

Enrique desde niño quería ser piloto de avión, en parte porque vivía cerca del Aeropuerto Ezeiza de la ciudad de Buenos Aires y desde su casa todos los días veía cientos de aviones elevarse en el cielo azul.

Enrique fue un niño como cualquier otro, estudió en colegio privado, provenía de una familia de clase media y como siempre pasa, del colegio a la casa, tiempos para disfrutar, esperar con ansias el verano que coincide con las vacaciones escolares y ver pasar el tiempo sin las preocupaciones de los mayores.

Ya terminando el bachillerato, Enrique decidió hacer estudios aeronáuticos en la Escuela Superior de Aviación y años después ya estaba en la carrera que siempre soñó, en el mundo de la aviación.

El mundo de la aviación es un mundo complicado y competitivo, donde se requieren méritos permanentes para estar en él, se deben presentar constantemente pruebas de conocimientos, saber de reglamentos, manuales, normas, protocolos de gestión y ejecución. Es por eso que la industria aeronáutica goza de gran prestigio a nivel internacional, su norma es la seguridad y para poder ofrecerla cientos de mecanismos entran en juego permanentemente, desde la formación extrema y constante hasta el ascenso por medio de los méritos, que va excluyendo a los que tienen menos competencias; incluyendo además exámenes médicos, de vista, psicológicos y certificaciones que corroboran que el profesional va escalando adecuadamente los nuevos retos.

El mundo de la aviación es un mundo complicado y competitivo, donde se requieren méritos permanentes para estar en él, se deben presentar constantemente pruebas de conocimientos, saber de reglamentos, manuales, normas, protocolos de gestión y ejecución.

Los méritos, que va excluyendo a los que tienen menos competencias; incluyendo además exámenes médicos, de vista, psicológicos y certificaciones que corroboran que el profesional va escalando adecuadamente los nuevos retos.

En el mundo aeronáutico están los profesionales de operaciones que hacen todos los procesos para que el avión vuele, desde el cálculo del combustible hasta la logística de entrega de equipajes. Garantizar que los equipajes lleguen a su destino, transportar las cargas, hacer mantenimiento preventivo y correctivo, tener stock de repuestos es un mundo enormemente complejo al igual que la comercialización de los pasajes y las cargas.

Si un negocio es global es el negocio de la aeronáutica, pues los aviones, las turbinas y otros múltiples insumos son de grandes fabricantes y las metodologías de gestión son bastante parecidas, porque tienen un denominador común que es la seguridad de la industria, eso hace que los protocolos de seguridad, mantenimiento y operaciones sean compartidos por todos los países del mundo y que la forma de actuar y gerenciar sea casi universal.

Hoy por hoy, existen normativas internacionales de seguridad, como las normas IOSA que certifican cuando una empresa cumple estrictamente con los protocolos de seguridad y mantenimiento, hasta las certificaciones que se dan a los aeropuertos por el soporte en tierra que dan a los aviones que usan sus pistas de aterrizaje, cuántas radio ayuda disponen, qué mecanismos de luces de balizaje tienen, radares y sistemas de medición de clima, unidos con equipos de soporte y control que hace que los aeropuertos también sean parte de la ecuación de seguridad aeroportuaria.

El tema de seguridad es tan importante en este tipo de industria que va desde los rigurosos controles que se les hacen a los equipos (aviones), control y certificación a los pilotos y su tripulación, como al personal de cabina, hasta los sistemas de ayuda tanto en el aire como en los aeropuertos. Todos los aspectos son evaluados para garantizar 100% de confiabilidad y seguridad en las operaciones.

## El personaje

**Enrique Piñeyro.** Médico aeronáutico y piloto de LAPA, es una persona tranquila, detallista, metódica y reflexiva. Es un pensador y podemos ver que siempre está citando datos y cantidades, es estructurado, eso significa que en su pensamiento existe un orden lógico de hacer las cosas, lleva agenda, cuadra citas y es riguroso en el cumplimiento de protocolos, procesos y procedimientos. Enrique es una persona que habla a ritmo moderado y su comunicación es específica y concisa, es decir, no muestra emocionalidad en sus palabras, lo que hace que sea percibido como una persona imperturbable.

A Enrique Piñeyro le motiva la calidad, el hacer las cosas bien, al extremo de parecer inflexible, escrupuloso y detallista. Es un perfeccionista,

Enrique Piñeyro. Médico aeronáutico y piloto de LAPA, es una persona tranquila, detallista, metódica y reflexiva. Es un pensador y podemos ver que siempre está citando datos y cantidades, es estructurado, eso significa que en su pensamiento existe un orden lógico de hacer las cosas.

esto hace que muchas veces en su gestión laboral pueda parecer lento, ya que, buscando la perfección, puede demorar más que otros pilotos. Es una persona orientada a la responsabilidad, si se compromete, cumple y lo hace bien.

Enrique hace una cosa a la vez y busca, dentro de su esquema mental, que le discriminen las prioridades. Les gusta que le presenten un esquema de trabajo, tener las cosas por escrito y las descripciones de cargo porque le da seguridad. Él siempre busca información antes de tomar decisiones, desde cosas sencillas hasta las más sofisticadas. Necesita seguridad para operar y gestionar; y la consigue en la información y el cumplimiento riguroso de los procedimientos y de los procesos.

En las organizaciones, las personas como Enrique no buscan protagonismos, son trabajadores que mantienen un perfil más bien bajo, se destacan por su responsabilidad y cumplimiento, así como por la calidad de las cosas que se les encomiendan.

## Los hechos

Enrique con 17 años en la empresa había ascendido hasta Capitán, rango que le permitía volar y exhibir en su uniforme las 4 franjas en le acreditaban como el mayor rango en la estructura de pilotos y personal de la línea aérea, era un referente por su profesionalismo, conocimientos de las normativas, de los procesos y de los protocolos de seguridad aeronáutica. Cada vez que se formaba una comisión técnica para evaluar algún siniestro, revisar nuevos modelos de aviones o simplemente inspeccionar nuevos aeropuertos, estaba Enrique Piñeyro en la comisión técnica, ya que daba prestigio y confianza a la aerolínea.

Desde el año 1998 empezó a observar como en los distintos vuelos se generaban incidentes menores que le ocasionaban preocupación, los advertía permanentemente con los mecánicos, con los supervisores de mantenimiento y con el resto de la tripulación.

Él personalmente revisaba que los extintores estuvieran vigentes, y que cada uno de los chequeos que deben hacerse al momento de iniciar un vuelo fueran escrupulosamente hechos. Esto, a veces, generaba cierta incomodidad con los copilotos y siempre les indicaba que era por el bien de todos, que las normas hay que cumplirlas y que estaban para evitar problemas. Sus compañeros de tripulación, a veces con cierto aburrimiento ejecutaban los protocolos, entendiendo que, lo que decía el capitán es la normativa que todos deberían seguir.

Él personalmente revisaba que los extintores estuvieran vigentes, y que cada uno de los chequeos que deben hacerse al momento de iniciar un vuelo fueran escrupulosamente hechos.

Lo cierto era que esa normativa obligatoria, no todos la seguían en la línea aérea, y de manera paulatina se había venido degradando los controles, los dispositivos y los procesos de seguridad.

La empresa había crecido rápidamente en los últimos 2 años, se habían abierto nuevas rutas, los vuelos se habían ampliado en un 40% y el personal seguía siendo el mismo, esto generaba que prácticamente a nadie del personal de cabina le daban vacaciones, y en las permanentes reuniones donde los pilotos le planteaban a la gerencia la necesidad de dar vacaciones a los tripulantes por cuanto eso redundaba en la seguridad, el argumento del gerente de operaciones y de la dirección de la empresa era que todos debían colaborar con la empresa porque se estaba expandiendo, era una línea de bajo costo y no se podía incurrir en los costos de más contrataciones. Ante esto Enrique Piñeyra argumentaba, de forma clara en las reuniones, que apoyar a la línea aérea era hacer cumplir los procesos, procedimientos y normativas, y que saltar los procesos lejos de apoyar a la línea aérea lo que hacía era arriesgar su futuro.

En uno de los vuelos que él tenía programado, al momento de hacer el chequeo se da cuenta que le faltan dos horizontes y una brújula estaba fuera de servicio, y de acuerdo a la reglamentación un avión no puede viajar de noche sin estos instrumentos. Él aplicando la normativa se

negó a volar el avión, sin embargo, el gerente de operaciones convenció a otro piloto que estaba suspendido, por no aprobar en el simulador dos meses atrás, que sí hacia el vuelo lo incorporaría nuevamente a la rotación de vuelos. Este piloto aceptó y cuando Enrique se bajaba del avión, al cruzarse con el piloto que lo sustituiría con el mayor respeto le dijo:

*“No es un capricho, las normas están para cumplirlas, eres tu el que está tomando el riesgo con los 90 pasajeros que se están embarcando”. El piloto que se encargaría del bueno dijo: “es difícil que falle justo hoy el otro horizonte”.*

Varios incidentes ocurrieron en los siguientes 3 meses que hicieron que Enrique, redactara una carta ante la gerencia general de la línea aérea con copia a la junta directiva, en su correspondencia señalaba 4 incidentes graves que arriesgaron los vuelos, el primero fue el haber realizado un vuelo al Caribe sin salvavidas de emergencia, lo cual contraviene las normativas básicas, lo segundo fue fallas en los sistemas de alerones de uno de los aviones y la autorización a salir conociéndose la falla. El tercero fue fallas en las alarmas que se disparaban permanentemente y cuando se reportaban se les decía que hicieran caso omiso a ese problema y finalmente una falla en el sistema de control de altura. Cada uno de los incidentes el capitán los plasmó en un informe muy bien argumentado con sus respaldos, explicando que era peligroso seguir deteriorando los procesos y protocolos de seguridad, que alertaba a tomar medidas urgentes antes de que ocurriera una catástrofe.

Cuando envió la carta se generaron posiciones encontradas, la gerencia le pareció un golpe bajo, sin embargo muchos pilotos y también el personal de mantenimiento hacían resonancia con el planteamiento, al punto que los mecánicos hicieron llegar un informe donde se mostraba que los dos últimos meses se habían generado 95 falsas alarmas en los vuelos; según él explicaba cuando un piloto se acostumbra a una falsa alarma, en el momento que tenga una alarma verdadera no sabrá actuar y eso puede generar un accidente.

## Decisiones equivocadas de algunos gerentes

Como siempre algunos gerentes lejos de entender que Piñeyro quería mejorar la situación de riesgo que se estaba formando en la empresa y desconociendo el trabajo de 17 años de este excelente piloto, prefirieron ponerlo a un lado y conjuntamente con el departamento médico inhabilitarlo y separarlo de su trabajo argumentando problemas psicológicos,

Ya en su reposo obligado, converso con varios de sus compañeros explicando que no tenía problemas con la empresa, sino con la forma como se atendían los procesos de seguridad, mantenimiento y control de la gestión de operaciones, que un accidente dañaría a la empresa y su deber moral era alertar lo que está pasando, porque no podía hacerse la vista gorda ante una situación que escapa a las normativas básicas de gestión aeronáutica. Muchos de sus compañeros entendían perfectamente el planTEAMIENTO de Piñeyro, sin embargo, argumentaban que tenían compromisos económicos que atender y que no se podían dar el lujo que la empresa los inhabilitara para volar.

## El desenlace

El 31 de Agosto de 1999, dos meses después de la renuncia de Enrique Piñeyro a la línea aérea, el vuelo 3142 de la aerolínea argentina LAPA, se estrelló en el Aeroparque Jorge Newbery de la Ciudad de Buenos Aires a las 20:54 hora local, cuando despegaba hacia la ciudad de Córdoba, protagonizando uno de los accidentes más graves de la historia de la aviación argentina.

Al iniciar la aeronave su carrera de despegue, comenzó a sonar una alarma a la que los pilotos hicieron caso omiso. Esa alarma, indicaba que los flaps se hallaban retraídos, lo que les impidió despegar pese a haber supe-

El 31 de Agosto de 1999, dos meses después de la renuncia de Enrique Piñeyro a la línea aérea, el vuelo 3142 de la aerolínea argentina LAPA, se estrelló en el Aeroparque Jorge Newbery de la Ciudad de Buenos Aires a las 20:54 hora local.

rado la velocidad mínima que habían calculado que necesitaban para hacerlo. Imposibilitados de frenar antes del fin de la pista, por la velocidad que traían, continuaron la carrera fuera de ella rompiendo las vallas del perímetro del aeropuerto, cruzando una avenida, arrastrando en su trayecto a un automóvil que circulaba por ella, para terminar colisionando sobre unas máquinas viales y un terraplén. La pérdida de combustible sobre los motores calientes y el gas expelido por la rotura de una planta reguladora de gas existente en el lugar, provocaron el incendio y destrucción total de la aeronave.

En el accidente murieron 65 personas, mientras que 17 resultaron heridas de gravedad y otras tantas levemente.

La investigación penal abierta se centró posteriormente en probar que la cultura organizativa de la empresa y la falta de controles por parte de las autoridades de la Fuerza Aérea fueron factores causales del accidente, permitiendo –por ejemplo– que el piloto volara con su licencia vencida,

La investigación penal abierta se centró posteriormente en probar que la cultura organizativa de la empresa y la falta de controles por parte de las autoridades de la Fuerza Aérea fueron factores causales del accidente.

que estuviera deteriorada la cultura de la prevención y el uso de las alarmas. Es por ello que la acusación imputó a algunos de los máximos directivos de la empresa LAPA y a los funcionarios de la Fuerza Aérea responsables de los controles y obtuvo que la causa fuera elevada a juicio oral.

La sentencia dictada el 2 de febrero de 2010 puso presos a los funcionarios de LAPA Valerio Francisco Diehl (Gerente de Operaciones) y Gabriel María Borsani (Jefe de Línea de Boeing 737-200), a quienes condenó a varios años de prisión por considerarlos penalmente responsables del delito de estrago culposo agravado.



## Preguntas para la discusión y el análisis

1. El cumplimiento de las normativas de seguridad, ¿era un capricho del piloto Piñeyro u obedecía a conductas que le exige la organización? ¿Por qué?
2. Reflexiona sobre la conducta de mandar una carta a la gerencia general con copia a la directiva exponiendo los problemas, ¿Es un comportamiento apegado a los valores y las buenas prácticas profesionales? ¿Por qué?
3. ¿Cuál es tu evaluación del desempeño del piloto Piñeyra en cuanto a realizar sus tareas de acuerdo a los procedimientos y procesos que se le exigen?
4. A raíz de los lamentables resultados de este caso. Reflexiona ¿cuál debería ser una conducta que debería transmitirse en el mundo organizacional en relación con la integridad y la confiabilidad?
5. Reflexiona ¿cómo se pueden aplicar los aprendizajes de este caso al mundo organizacional?



## Bibliografía consultada y otras referencias

- ALLES, MARTHA. *Dirección Estratégica de RR.HH.* Editorial Granica. 2009, 445 páginas.
- BOYATZIS, RICHARD. *El Administrador competente: Un modelo para el desempeño eficaz.* Wiley, 1982, 308 páginas.
- CLAUDE LÉVY-LEBOYER. *Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas.* Gestión, 2000, 161 páginas.
- COLLINS, JAMES. *Creadas para durar Los buenos hábitos de las compañías visionarias.* HarperCollins, 2011, 100 páginas.
- DRUCKER, PETER F. *Las nuevas realidades,* Random House Spanish, 2002, 312 páginas.
- GOLEMAN DANIEL, CARY CHERNISS, WARREN BENNIS. *Inteligencia emocional en el trabajo.* Kairos, 2006, 432 páginas.
- HOLLMANN MORALES. *A puro pulso.* Editorial Intermedio. Bogotá. 1996. 261 páginas.
- JAMES O. COLLINS Y JERRY PORRAS. Artículo “Building Your Company’s Vision” publicado en la *Harvard business Review*, Octubre 1996.
- JONATHAN FRANKLIN. *Los 33 de Atacama.* Editorial Aguilar. 2011, Santillana USA Publishing Company.
- LYLE M. SPENCER, SIGNE M. SPENCER. *La competencia en el trabajo: modelos para un rendimiento superior.* Wiley, 1993, 372 páginas.
- RIVERA ALEJANDRO. *Competencias Gerenciales para el líder del futuro.* Ediciones Link Gerencial, 2007, 264 páginas
- SARACHO, JOSÉ MARÍA. *Talento organizacional,* RIL Editores, 2011, 194 páginas.

### Sites:

<http://www.maickelmelamed.com/Blog/Blog.html>

[http://online.wsj.com/articleSB10001424052748704250104575238692439240552.html?KEYWORDS= A+Lament+for+the+Class+of+2010](http://online.wsj.com/articleSB10001424052748704250104575238692439240552.html?KEYWORDS=A+Lament+for+the+Class+of+2010)

[www.linkgerencial.com](http://www.linkgerencial.com)

Este libro compuesto en Agaramond y Frutiger 57Cn 12 puntos. Se terminó de imprimir en abril de 2012. Para la tripa se utilizó papel Saima Antique 80 gr.