

La 'simulación', herramienta del gerente competitivo

¿Cree que dirigir un equipo es cuestión de mandar? Un laboratorio experimental descubre jefaturas llevadas por la inercia a través del intercambio de roles. El objetivo: facilitar una comprensión global de su negocio.

ARTURO CASTILLO
TIEMPOS DEL MUNDO

Hay un dicho interesante que dice que "el que sabe, sabe, y el que no, es jefe". Y como todos los dichos, siempre hay una realidad que se esconde detrás de su aparente absurdo.

El gerente, entre otras tareas, tiene la nada fácil misión de dar órdenes, cosa que en realidad es un verdadero arte.

El ejercicio gerencial tiene un lado oculto, que generalmente no logran ver los subalternos. Es común escuchar que el gerente "se gana la plata de agache, solo por dar órdenes", olvidando que él o ella deben establecer las estrategias empresariales, y que en esas estrategias se juega el destino de la organización.

Pero vistas las cosas también desde la acera de enfrente, hay muchos gerentes que no reconocen o no sospechan las implicaciones que tiene la ejecución de las diversas tareas que desempeñan sus subalternos.

El jefe da órdenes, pero no es capaz de sentirse en la piel del otro, en el esfuerzo que significa la realización de una tarea, más allá de las arbitrarias clasificaciones o categorizaciones del trabajo.

Más o menos todas las personas quisieran poder dar órdenes, hacerlas de jefe, ignorando que ello entraña una gran responsabilidad, que muchas veces esas directivas ponen en riesgo la estabilidad laboral de todo un grupo de personas.

A la voz de mando hay que juntar la coherencia, la claridad del mensaje. Ocurrir que muchos individuos no saben cómo dar órdenes o cómo instruir a sus colaboradores en sus responsabilidades. No hay nada más dañino, y con seguridad usted lo ha experimentado, que la ambigüedad.

El ingeniero Pablo Páez, gerente general de Pirámide Digital (www.piramidedigital.com), creador del "Modelo de Simulación de Negocios", tiene respuestas concretas para superar algunos de los problemas más comunes de las empresas. A su juicio, estas se deben a la falta de transparencia en la información y a la falta de un liderazgo claro.

"Suele ocurrir que el empleado no sabe cuáles son las metas de la empresa, a dónde quiere ir. Cuando se le pregunta al gerente qué espera de sus empleados, no sabe qué responder", afirma.

En tales casos es difícil que las metas



UN ESPEJO DEL EQUIPO. La simulación hace que el gerente general asuma la producción; el de ventas, el financiero y así hasta tener una imagen completa de la empresa.

empresariales se cumplan. "Muchas empresas van a la deriva, sin una dirección, llevadas por la inercia, víctimas de las circunstancias", comenta el experto en capacitación empresarial.

Solo una voluntad común, el cabal conocimiento de las diferentes áreas de la organización, la manera como ellas interactúan y se conectan, pueden elevar el nivel de competitividad de la empresa.

Una suerte de sociodrama

La singularidad y efectividad del Modelo de Simulación de Negocios radica en que los participantes de los talleres tienen la oportunidad de "simular" las situaciones que se dan de manera más regular en el ambiente de trabajo, descubrir cuáles son las trabas, las actitudes y los errores que impiden el avance armónico y efectivo de la empresa.

Esa suerte de sociodrama, que además permite que se distiendan los ánimos de quienes tienen que trabajar juntos cotidianamente, contribuye para que los asistentes asuman diferentes, para que se pongan en los zapatos del otro. Es decir, el gerente general tendrá que asumir el papel del gerente de producción, del jefe financiero, del responsable del mercadeo, etc., quienes a su vez tendrán la vivencia de hacer lo que hacen sus colegas.

No hay, pues, manera más eficaz de

entender no solo la rutina empresarial sino también las implicaciones que tienen las tareas de cada trabajador.

"Una organización eficiente es aquella que está enfocada en conseguir resultados", explica Páez. "Que cuenta con ejecutivos comprometidos, que hablan el mismo idioma, que entienden cuál es su papel, su responsabilidad, que trabajan apropiadamente en equipo y se concentran en lograr los resultados esperados en su negocio".

La inspiración es de todos

El Modelo de Simulación de Negocios tiene como objetivo concienciar y motivar al participante para que mejore su visión integral de la empresa, para que reconozca el impacto que tiene su actuación en toda la estructura organizativa. Busca también que el individuo aprenda a interactuar, a trabajar en equipo, que contribuya al mejoramiento de la cultura organizacional.

Se trata, según el Gerente de Pirámide Digital, de un laboratorio experimental donde los individuos pueden ver de manera patética los defectos que detienen el avance de sus empresas.

La simulación es una especie de espejo que refleja el comportamiento gerencial y el del equipo de trabajo en general. Lo importante es que dentro del marco de la

simulación se da el intercambio de tareas y papeles y se reconoce que la rigidez habitual con que se maneja una empresa impide que afloren las ideas e iniciativas, que pueden saltar, como la liebre del cuento, del lugar menos esperado.

Dicho de otra forma, las ideas brillantes no son monopolio de la gerencia, por ello es necesario abrirse a la "inspiración" que puede surgir en todo momento y de la mente de cualquiera de las personas que integran el equipo empresarial. ♦

Lecciones en la práctica

- Sea fiel a sus propósitos y no pretenda tomar tentadores atajos. El único atajo posible es el trabajo constante.

- Aplácese cualquier decisión en momentos de confusión o contrariedad, así no tendrá que hacer rectificaciones que pueden resultar tardías...

- No se oculte detrás de la autoridad para relacionarse con sus trabajadores; busque los caminos más auténticos, solo así será reconocido su liderazgo.

- Sirva de filtro para que sus colaboradores aprendan de sus equivocaciones; evite las expresiones lapidarias, condenatorias.

- No tema mostrar su propia imperfección. Recuerde que un líder es un modelo para seres humanos de carne y hueso...

- Escuche auténticamente a sus colaboradores y traduzca lo escuchado en acciones. Procure que haya correspondencia entre el decir y el hacer.

- Recuerde que cualquier tonto puede ordenar, pero solo unos pocos son capaces de inspirar.

- No tema delegar y compartir responsabilidades. Dé ejemplo de capacidad para trabajar en equipo. ♦

LA EXPERIENCIA DEL VICEPRESIDENTE DE NEGOCIOS DE ANDINATEL

Cómo remar en la misma dirección

Manuel Sosa, vicepresidente de negocios de Andinatel, da cuenta de la eficacia del "Método de Simulación de Negocios"; resalta su carácter interactivo, su aplicabilidad en circunstancias concretas y su poder motivador en la toma de decisiones.

Como responsable de once gerencias, asegura que el modelo le ha dotado de una eficaz herramienta que le está ayudando a trabajar armónicamente con su equipo de colaboradores. "Normalmente todos los ejecutivos tenemos mucha dificultad para visualizar la "imagen completa" de lo que es un negocio, para percibir cómo las decisiones que se toman en un departamento afectan los resultados de las demás instancias de la organización; esto origina mucha confusión y confrontación entre las diferentes áreas", argumenta.

El "Modelo de Simulación de Negocios", de acuerdo a su experiencia, permite al individuo "estar en los zapatos" del

gerente de otra área por un día, facilitando la comprensión global del negocio.

Así, el gerente de ventas puede ser en la simulación el gerente de producción, y viceversa lo que les permite a ambos comprender "el otro punto de vista".

"Esto contribuye para que los grupos multifuncionales que se conforman para la simulación intercambien ideas en forma más productiva e interactúan como verdaderos equipos de trabajo en un ambiente de competencia", advierte el ejecutivo.

A su entender, la principal ventaja que esta herramienta proporciona a los que la utilizan es la escala de tiempo. Normalmente lleva años para poder "ver" en una empresa real los resultados de estrategias de largo plazo, pues hay que esperar a que el tiempo transcurra, "pero aquí las vemos al cabo de dos días y a costo cero". ♦