COMO CONSEGUIR RESULTADOS VERDADERAMENTE ESPECTACULARES EN LAS ORGANIZACIONES /

INTRODUCCION

Muchas metas se plantean los ejecutivos al empezar su carrera profesional, una de ellas es llegar a una posición estelar dentro de la organización, en el futuro; es decir, crecer en la organización, escalar la -estructura organizacional-, tener un -desarrollo ejecutivo-, llegar a ser un -gerente exitoso-, pues una vez alcanzada, esta le brindará reconocimiento, prestigio, poder, mejoras económicas, entre otros beneficios; pero: ¿Cuándo un ejecutivo se hace merecedor al título de "Gerente Exitoso"?. Lo obtiene, cuando ha alcanzado resultados que superan a las expectativas planteadas en los presupuestos o proyecciones al inicio del año. Entonces, el desafío del ejecutivo es: -¿***Cómo conseguir resultados verdaderamente espectaculares?-.***

En este ensayo, se presentan algunas ideas sobre herramientas gerenciales, que le facilitarán, desarrollar sus habilidades ejecutivas, para que una vez implementadas, sea capaz de liderar equipos a la consecución de resultados. Uno de los ingredientes clave en este proceso es el ganar –experiencia-.

DESARROLLO DE HABILIDADES EJECUTIVAS

La experiencia

De acuerdo con la wikipedia, la ***experiencia*** (del Lat. *experiri* = comprobar) -es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida, y su funcionamiento es en base a la conexión de patrones neuronales, basados en que la misma acción, genera la misma reacción-.

La estructura organizacional.

El concepto de -estructura organizacional- en las empresas, fue adoptado en 1920 por Dupont al igual que varios empresarios de la industria automotriz, y está basado en el modelo jerárquico utilizado por el ejército desplegado durante la 1ra. guerra mundial, que es el que se conoce actualmente, y nos ayuda visualmente a entender la línea de mando, las responsabilidades, la estructura de poder, las jerarquías en las organizaciones, el nivel salarial, entre otras cosas. Es frecuente también en las organizaciones y mayormente en el sector público, a tal punto que en algunos países, inclusive ha sido incluido en las leyes de Carrera Administrativa, que este concepto, sea la base del funcionamiento y la operación

de la empresa. Sin embargo, este concepto válido, no describe el manejo operativo de las organizaciones, y han surgido nuevos conceptos como la -cadena de valor- y la -estructura funcional-, que han permitido visualizar desde otra perspectiva la operación de las empresas. Para el *Gartner Group*, - poner al cliente, como punto de partida de la organización debería ser el primer paso en cualquiera de estas iniciativas-.

La pirámide de desarrollo ejecutivo

El desarrollo de un ejecutivo normalmente empieza: durante o al finalizar su pregrado universitario, donde son reclutados, para llegar a las organizaciones a formar parte de la estructura organizacional. El punto de partida natural, es la base de la ***Pirámide de Desarrollo Ejecutivo***, en la que no hay personal a su mando, y reportan a un jefe, coordinar o supervisor más experimentado. El trabajo que entregan a la organización, es aquel que, son capaces de realizar por sí solos. Con el paso del tiempo, se presentan oportunidades para escalar la pirámide y obtienen posiciones de mayor nivel, con personal que les reporta; a la vez la organización demanda: ya no solo el trabajo que son capaces de producir por sí solos; sino, también, el que son capaces de coordinar y obtener de su equipo de trabajo. Seguir escalando hasta el segundo nivel de la estructura, bajo la posición de privilegio, es la hoja de ruta. Un título universitario, de postgrado o maestría, es un buen aliado, para acelerar el proceso.

La -pirámide de desarrollo ejecutivo-, se compone de 3 niveles:

- ▲ La base, que representa el personal de apoyo de la organización, que se denomina nivel Administrativa, enfocada en las tareas del día a día y la continua operación del negocio, en la que se encuentra, el 99% del personal de la empresa.
- ▲ El nivel medio, llamado nivel Gerencial, enfocado en el fin de la organización. En empresas con fines de lucro en la utilidad. En este nivel se presenta el Gerente General.
- ▲ El nivel superior, cuya misión es la de garantizar la permanencia y el crecimiento de la empresa en el tiempo, denominado nivel Estratégico. En este nivel se encuentra el directorio o junta de accionistas de la empresa.

Sobre esta base, podríamos decir que las organizaciones necesitan de 3 tipos de ejecutivos: Administradores, Gerentes y Estrategas.

Las universidades a nivel de pregrado, preparan a los ejecutivos en diferentes ramas del conocimiento: finanzas, mercadotecnia, producción, servicios, entre otras, cada una de ellas en el nivel ***Administrativo;*** sin embargo, las empresas requieren también de ejecutivos a nivel ***Gerencial***, para ello normalmente recurren al soporte universitario de

nivel administrativo, unido a una buena dosis de experiencia. El llegar a la posición de privilegio, se facilita, para ejecutivos que traen los ingresos a la institución, más que a aquellos que la controlan. El nivel ***Estratégico***, es llenado por personas de diferente perfil, conocimientos y experiencia, invitados por pertenencia de la empresa, o razones políticas, entre otros motivos.

En estos dos últimos niveles, las universidades han entendido que existe una necesidad y a la vez una oportunidad; por ello han desarrollado postgrados y maestrías, con el fin de tratar de compartir entre sus alumnos, las experiencias de terceros, más experimentados, y que esta, sea entendida y capitalizada por sus participantes en minutos, tratando de acelerar así, el proceso de obtención de experiencia.

Sin embargo, algo queda de por medio, y es que aprender a nadar, fruto de la experiencia de terceros, no siempre se obtienen los resultados esperados. Es en este lugar en el que algunas empresas han emprendido, desarrollando métodos y modelos de simulación, en el que la variable tiempo se ve acortada durante las vivencias, para lograr en el participante una gran dosis de experiencia en poco tiempo.

Gerentes

De acuerdo al American Management Association. "***Gerente***, es la persona que *consigue* resultados, donde por sí solo no podría hacerlo. ***Líder***, es quién tiene seguidores." Por definición entonces el *Gerente es un líder*.

Una encuesta para conocer el grado de entendimiento de la gerencia, conducida por la empresa Pirámide Digital, entre 2002-2010, en alrededor de un millar de ejecutivos de empresas en Latinoamérica, a los que les fue preguntado, entre otras preguntas ¿Cuál es el concepto de Gerente?, mostró que más del 80% reconoce en el gerente al líder, a la persona de poder, al jefe, al que decide y da las órdenes, al representante legal, *sin especificar los resultados*. Al preguntarles la diferencia entre administración y gerencia, alrededor del 50% de los encuestados mencionan que las 2 palabras son sinónimas y por lo tanto no hay diferencia, y tan solo el 10% entiende profundamente la diferencia entre una y otra.

Considerando que el objetivo fundamental de un Gerente es la consecución de resultados, podríamos decir que el trabajo del Gerente consiste de 2 cosas; la primera; ***determinar los objetivos que deben perseguir la institución***, y el segundo: ***lograr que se los consiga***, para lo que debe realizar un efectivo seguimiento. Para Fritjot Capra, un gerente experimentado reconoce a la inestabilidad crítica, la falta de experiencia, la emergencia, la incertidumbre, el temor, la confusión, y las dudas sobre la propia capacidad como la hoja de ruta, por lo que crea un clima de confianza y mutuo apoyo.

Una pregunta frecuente, que se hacen los gerentes en la posición de privilegio es cuantos colaboradores debería tener que le reporten directamente, de acuerdo al American Management Association, dado que hay siete días por semana y que el día tiene 24 horas y que en ese tiempo, el gerente debe conseguir los resultados que requiere la organización, el número de colaboradores que le reporten directamente a un Gerente, debería ser un máximo de siete, pues si es mayor, con seguridad, el tiempo va a ser un limitante para un efectivo seguimiento y para la consecución de resultados.

Con la globalización, han llegado grandes empresas que han brindado trabajo a profesionales locales, a cargos administrativos, en el mejor de los casos de segundo nivel, en el que el título de Maestría hace una gran diferencia.

En el estudio de Pirámide Digital, cuando se preguntó la forma como llegaron a ser gerentes, los resultados obtenidos fueron: por herencia, por agotamiento en la estructura organizacional, por política, por méritos y otros. En Latinoamérica y países del tercer mundo, la economía de producción se basa todavía en actividades de emprendedores locales, en los que se da una transferencia del negocio familiar de una generación a otra; y por ello el título de Gerente, es frecuentemente heredado, indistintamente de la capacidad ejecutiva de quién lo tiene.

Programas y Proyectos

Dos conceptos fueron abordados también en el estudio: los programas y los proyectos. Los ***programas*** en las organizaciones, se caracterizan porque existen actualmente, necesitan mantenimiento, no pueden retrasarse, son críticos y son las realidades de las que viven las empresas. Los ***proyectos***, por el otro lado, se caracterizan porque todavía no son una realidad, están en proceso de construcción, no necesitan mantenimiento en la actualidad, podrían retrasarse, no son críticos y son la esperanza para el futuro de la empresa. La definición de un *proyecto*, es normalmente clara para los ejecutivos de las organizaciones, sin embargo en el mismo estudio, al consultarles sobre el tiempo que invierten en uno y otro, los gerentes mencionaron que el 70% de su tiempo lo utilizan, en los *proyectos, y un 30%* en los *programas*, siendo estos últimos los generadores de resultados en el corto y mediano plazo. Adicionalmente en la toma de decisiones no se hacía diferencia entre estos dos conceptos.

En cuanto a la toma de decisiones gerenciales, se concluyó que pueden ser de 2 tipos: las decisiones ***lógicas*** y las decisiones ***políticas*** (que por lo tanto no pertenecen al casillero anterior).

Como conseguir sus metas

Todo ejecutivo tiene sus metas particulares, tres pasos concluyeron, deben ser seguidos para conseguir sus metas, la primera: ***estar preparado:*** educación, maestría y doctorado pueden ser de gran ayuda, unidos a una vasta experiencia; la segunda es que ***esté disponible la posición***, es decir que exista la vacante; y la tercera, ***que Dios lo ponga en nuestro camino***, pues si la vacante es en otro mercado, país o ciudad, quizás no será para el ejecutivo, este proceso puede ser aliviado por un buen mercadeo. De estos tres pasos, solo uno está en las manos del ejecutivo, y es el primero, y es sobre éste que se debería tomar acción.

Tiempos del gerente

Dos conceptos fueron compartidos con los gerentes: ***El tiempo del Gerente*** y *la* ***Calidad del tiempo del Gerente****,* que se mencionan a continuación:

El tiempo del gerente puede ser categorizado en: ***Tiempo Controlado,*** es el tiempo que el gerente controla realmente, aquellas horas que puede trabajar y concentrarse sin que lo molesten; el ***Tiempo de Respuesta,*** que es el tiempo en el que el Gerente reacciona ante los acontecimientos, solucionando problemas, recibiendo visitas, contestando llamadas y es el que no está bajo su control; y el ***Tiempo Regalado,*** que son los espacios de tiempo entre una actividad y otra, por ejemplo: esperas en los aeropuertos, antesalas de visitas.

La Calidad del tiempo del gerente, se encuentra dividido en: ***Tiempo Optimo,*** que son aquellas horas o minutos que el ejecutivo tiene la cabeza más fresca, mayor capacidad de concentración, es el tiempo en el que más rinden los gerentes y el ***Tiempo Normal,*** que lo constituye todo el resto de la jornada normal de trabajo, aparte del trabajo óptimo.

El 100% de los entrevistados concluyó que: *"Todo ejecutivo debería por lo tanto, hacer coincidir la intersección de su tiempo controlado con el tiempo óptimo, para pensar en la forma de generar la consecución de los resultados, que su actividad demanda."*, sin embargo, nadie lo había puesto en práctica, con anterioridad, en su actividad ejecutiva.

Forma de trabajo del ejecutivo

Basados en la forma de trabajo del ejecutivo, podemos categorizar a los ejecutivos en: ***personas sucesivas,*** que son aquellas que pueden concentrarse en un solo asunto a la vez y ***personas simultáneas,*** que son aquellas que tienen capacidad de desdoblarse y atender varios asuntos a la vez, sin perder concentración, suele darse en personas con predominio de su hemisferio derecho mental o –mente creativa- . Como parte del

crecimiento, todo ejecutivo, concluyeron, debería mover su forma de trabajar del Gerente, desde personas sucesivas hacia personas simultáneas.

Estilos Ejecutivos

Existen dos tipos de estilos ejecutivos; Hunter y Farmer. El estilo Hunter, se caracteriza porque son: Intuitivos, impulsivos, no dejan pasar opción, innovadores, quieren logro - ganancia (venta - comisión), busca un resultado inmediato, son flexibles y cambiantes, prefieren trabajar solos o en grupos pequeños, son rápidos y accionan primero. En el estilo Farmer, mientras tanto: son analíticos, sistemáticos, buscan progreso sostenido, ven el mediano y largo plazo, crean y fomentan estructuras, son seguros aunque sean pausados, son ordenados, minuciosos, valoran la antigüedad, se les pasan opciones y normalmente toman tiempo para decidir. Los ejecutivos, concluyeron, deberían tener los dos estilos ejecutivos, dependiendo de las circunstancias, sin embargo para personal comercial, el estilo hunter es un mejor perfil; mientras que para el personal de control, el farmer es de gran ayuda.

En cuanto a estilos de acometividad ,pueden ser extrapunitivo, inpunitivo e intrapunitivo: El ***extrapunitivo,*** se caracteriza porque normalmente dice: - ¡Te lo dije!, ¿Porqué no lo hiciste?, Esto debe hacerse de esta forma- ; el ***inpunitivo,*** utiliza el -¡Vuelve a hacerlo!, ¡Debes obtenerlo con calidad!, tienes una nueva oportunidad- ; el ***intrapunitivo,*** usa el -¡yo tengo la culpa!, no debí confiar en esta persona, para que las cosas salgan bien, debo hacerlas yo mismo-. Este último se considera un estilo no gerencial, pues no aporta a la consecución de resultados del equipo. Todo ejecutivo, concluyeron, debería moverse al estilo inpunitivo.

Compromiso de los ejecutivos

Basados en el nivel de compromiso con la empresa, los empleados pueden ser catalogados en: comprometidos, en el barco, y desenchufados. Los ***comprometidos***, se caracterizan por su fuerte compromiso y motivación para conseguir los resultados empresariales; los ***"en el barco"***, están a la espera, del devenir de las acciones y observan con detenimiento cómo se desarrollan; y los ***desenchufados***, no tienen compromiso alguno, están esperando el paso del tiempo para recibir su recompensa, es a este grupo al que debe enfocarse un gerente para moverles y ubicarlos *en el barco*, para lograr mejores resultados. De los entrevistados, ninguno había tomado acciones para corregir los problemas de compromiso de su equipo.

Grupos fuertes y débiles

A continuación se presentan las características de los grupos fuertes y débiles: En los ***grupos fuertes:*** **lo**s miembros se conocen bien unos a otros, los miembros se sienten bien unos con otros, el grupo es más importante que un interés especial, existe respeto, familiaridad con los objetivos, hay ayuda mutua, demandan participación, hay responsabilidad por los resultados del grupo, hay habilidad para trabajar conjuntamente y disfrutar de ello, las metas vencen los miedos, trabajan con eficiencia y eficacia y obtienen resultados. En los ***grupos débiles,*** los miembros no se interesan uno en el otro, son islas de trabajo/resultado, un especial interés domina el grupo, hay deslealtad, pobre sentido de responsabilidad, pobre motivación, existen conflictos internos, no hay objetivos ni demandas comunes, los miedos vencen a las metas, trabajan por tiempo / urgencia y los resultados son responsabilidad de otra persona. En la misma encuesta, al hacerles la siguiente pregunta a los Gerentes: Si su equipo de trabajo cumple con todos las características de los grupos fuertes, otórgueles una calificación de 10; si cumple con todas las de los grupos débiles, otórgueles un 0. Como sabemos que su equipo cumplen con algunas de los grupos fuertes y algunas de los grupos débiles, les preguntamos: ¿Cual es la calificación que le otorgaría a su grupo?. La encuesta arrojó que el valor promedio obtenido estuvo entre 6 y 7, lo que demuestra que hay un área de oportunidad de mejora, para desarrollar los grupos y por lo tanto mejorar los resultados.

Al hablar de los ***miedos***, la gente normalmente expresa sus miedos a la oscuridad, la soledad, las arañas, las alturas, los aviones, la injusticia, a ser despedido, a no tener dinero. Al hacerles la encuesta a los gerentes, utilizando la pregunta: ¿A que le tiene miedo en el trabajo?, 80% respondió a no conseguir los resultados esperados.

Afán de logro y negativismo

En todo equipo de trabajo, existen dos tipos de perfiles, los que tienen -afán de logro- y los –negativistas-, a continuación se presentan las características de cada uno: ***Afán de logro,*** son los ejecutivos que al presentarles una idea, esbozan un plan de acción concreto para lograrla, diseñan un conjunto de acciones tendientes a alcanzar su meta, tienen enfoque fijo en la obtención de resultados, conceptualizan el cómo se va a lograr un objetivo a partir de la nada, y tienen una gran capacidad de coordinación y ejecución para obtener resultados. Una característica de cómo hablan los ejecutivos con afán de logro es: para lograr eso, hay que …; tan solo necesitamos …; voy a proponer …; ¡ayúdame!. Dios mío …,; estará listo el…; ya lo leí …; aquí lo tienes …

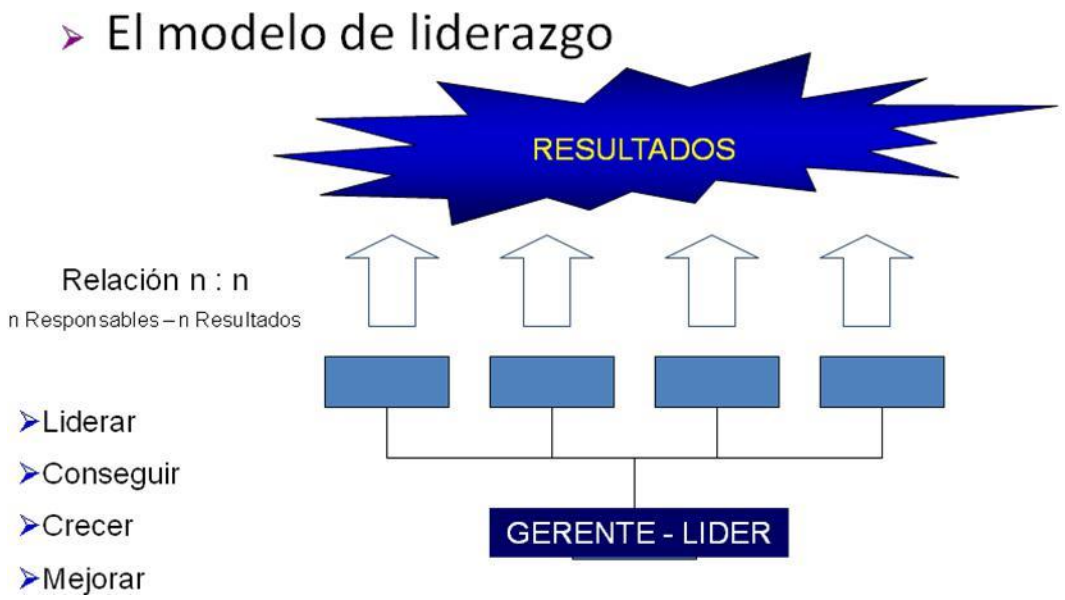
Por el otro lado los **negativistas,** son los ejecutivos que al presentarles una idea, el porqué no se puede hacer nada, mencionan las innumerables veces que han dicho lo que hay que hacer para solventar un problema, y que nadie ha hecho nada, y logran que un problema se diluya, se lo minimice y desaparezca, siempre encuentran un justificativo para la incapacidad de obtener resultados y racionalizan del porqué no se han obtenido los resultados acordados.; su forma de expresarse es: eso no se puede, porque …; es que eso, ya lo hemos intentado …; es que en Estados Unidos,…;es que es un asunto político…; es que mi jefe …; es que en esta empresa…; es que al lado del … líder de mercado; es un proyecto que tenemos; estamos trabajando / invirtiendo / pensando , ando, iendo; ¿Cuando me lo enviaste ?; Si me dan todo lo necesario, ….

En el estudio se determinó que los equipos en los que había más personas con afán de logro, presentaban mejores resultados que en los que había personal negativistas. Todos coincidieron es que es responsabilidad del gerente lograr que todo el equipo tenga afán de logro,

Como conseguir mejores resultados.

Existen dos modelos tradicionales para conseguir resultados: El ***modelo tradicional, o administrativo***, que se caracteriza porque al gerente le gusta figurar, justifica su puesto, se mantiene y administra la organización.

El ***modelo de liderazgo***, se caracteriza porque el gerente lidera al equipo, consigue los resultados, crece a su gente y los ayuda a mejorar.



Al hacer las encuesta a los gerentes y preguntarles ¿Cuál de los modelos utilizan en su organización?, el 90% respondió que el modelo tradicional. Sin embargo, más del 90% mencionó que deberían cambiar su modelo al de liderazgo.

Consultores y Consultorías.

Todos los gerentes entrevistados, aceptaron haber contratado, en algún momento, servicios de Consultoría, 90% de ellos, dijeron no haber obtenido los resultados esperados. Al preguntárseles la razón para ello, respondieron en 90% de los casos, que la consultoría estuvo enfocada en el arreglo de procesos menores, de carácter administrativo, en lugar del objetivo empresarial, y se produjeron principalmente porque el nivel de desarrollo ejecutivo de los consultores era muy bajo, lo que se conoce como la ***"Consultoría de los Enanitos".***

Al preguntárseles, ¿Qué esperarían de una consultoría?, mencionaron: - Que sea una consultoría a nivel Gerencial, con consultores de mayor nivel de desarrollo ejecutivo que los gerentes de la empresa- , - ***preferirían menos consultores y más resultados-***. Los consultores deberían actuar como catalizadores. El catalizador no es afectado por la

reacción que cataliza, que no se involucre en el proceso que maneja, que analice la situación de forma muy efectiva, que facilite, amplifique y genere un bucle de retroalimentación para la consecución de resultados: "Un gerente poderoso y un consultor externo habilidoso forman una combinación formidable, susceptible de producir efectos increíbles"

Tipos de ejecutivos

El test de los colores MBTI (Myers Briggs Type Indicator), presenta un método para determinar el centro del pensamiento, con el que toma las decisiones una persona, y en base de ello categorizarlas por afinidad. Se basa en la teoría de que el lóbulo cerebral izquierdo del cerebro, está conectado con el ojo derecho y viceversa, el lóbulo derecho con el ojo izquierdo, y sobre la base, de que un ojo tiene prioridad sobre el otro, para la acción visual. Su base teórica muestra que las personas que tienen una prevalencia del ojo izquierdo, tienen su centro de gravedad del pensamiento en el lóbulo derecho, al que le denomina mente creativa, estas personas son gente ordenada, como los técnicos, financieros, médicos; mientras que la del izquierdo es gente desordenada e instintiva, como los vendedores. Al adentrarse en el estudio, los caracteriza también por la posición del centro de pensamiento, hacia abajo o hacia arriba del cerebro presentando 4 diferentes combinaciones: los naranjas, y los verdes; y los dorados y los azules.

Los ***naranjas*** son vendedores continuos, pueden seguir vendiendo el mismo producto siempre; los **verdes** son vendedores pioneros, los ***dorados*** son gente técnica de alto competencia, privilegian sus intereses al de los otros, mientras que los ***azules*** son técnicos que privilegian los asuntos comunitarios a los propios.

Desde el punto de vista gerencial, las organizaciones deberían tener para ventas de productos antiguos a perfiles naranjas; si desean vender nuevos productos a los verdes; para labores de finanzas o técnicos a dorados; y para recursos humanos a los azules.

HPOs y HPIs

Por definición, se denomina una ***HPO*** *(High performance organization / organización de alto rendimiento), a* aquellas que dan un rendimiento, al menos, cinco veces superior al promedio de la industria, en similares condiciones.

De la misma manera, se denomina un ***HPI*** *(High Performance Individual - Individuos de alto rendimiento), a aquellos* que dan un *r*endimiento cinco veces superior al promedio de individuos, en similares condiciones.

El mejor perfil gerencial

El mejor perfil gerencial es el de un HPI, con afán de logro, que optimiza su tiempo controlado haciéndolo coincidir con su tiempo óptimo, manejando una personalidad simultánea. Es hunter y farmer; político; multicolor; impunitivo y abierto al cambio, con un fuerte conocimiento técnico.

Exitosos Emprendedores

Los grandes proyectos los sueñan los locos geniales, los ejecutan los *luchadores tenaces*, los disfrutan los *felices mortales* y los critican los **eternos inútiles …**"

Para estos emprendedores, según *Deepak Chopra su forma de guiarse es:*

"Cuando te sientes en la incertidumbre estás en el camino correcto, cuando te siente seguro *estás retrocediendo*"

Como conseguir resultados verdaderamente espectaculares

El enfoque de equipo auténtico de *Peter Senge*, nos muestra - Como conseguir resultados verdaderamente extraordinarios-

"Grupo de personas que funcionaba maravillosamente, se conocían tan bien, pero tan bien, que nada de lo que uno decía, podía molestar al resto; se profesaban confianza, compensaban flaquezas, se aprovechaba de sus virtudes, tenían metas más amplias que las individuales y producían ***resultados verdaderamente extraordinarios****".*

CONCLUSION

Lo expresado, nos lleva a la conclusión que los ***resultados verdaderamente extraordinarios,*** vendrán de la mano, de un equipo cultivado, por un gerente enfocado, con el -mejor perfil gerencial-, que haciendo uso de sus habilidades ejecutivas y utilizando herramientas gerenciales, ha logrado desarrollarlos a que:

- ▲ Tengan metas más amplias que las individuales
- ▲ Se aprovechen de sus virtudes
- ▲ Compensen sus flaquezas
- ▲ Se profesen confianza
- ▲ Se conozcan tan bien, pero tan bien, que nada de lo que uno diga, pueda molestar al resto

Bibliografía

- American Management Association. *Gerencia.* Whitepaper. Boston, MA, USA.1990
- Atlantic International University. *Principles of Management.*
- Chopra, Deepak, *Las siete leyes espirituales del Éxito,* Amber-Allen Publishing, New York, 2008
- De Waal, Andre, *The Characteristics of a High Performance Organizations.* Business Strategy Series, The Netherlands, 2007.
- Drucker, Peter, *"Gerencia para el Futuro"*, Barcelona, 1994, Grupo Editorial Norma
- Drucker, Peter, *"Una Nueva Dimensión de la Administración"*, Bogotá, 1986, Grupo Editorial Norma
- Fritjot Capra. *Las conexiones ocultas.* Anagrama. Barcelona, España, 2002.
- Gartner Group, *Gerencia en función de la relación con el Cliente*. Kindle Edition. Boston, MA, USA. 1990
- Myers, Isabel Briggs with Peter B. Myers. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Davies-Black Publishing. Mountain View, CA, 1990.
- Nickels, McHugh & McHugh, *Understanding Business,* 6th Edition.. McGraw-Hill Irwing Publishers. Chapters 8-19
- Nitsche Corvalan, Ricardo.*Teorías Educativas*
- Pirámide Digital, *Encuesta a Gerentes en Latnoamérica*, Pirámide Digital. Quito, 2010.
- Rivas Navarro, M. (2000) *"Innovación educativa. Teoría, proceso y estrategias"*. Madrid: Síntesis. Sancho, J. y Hernández, F. (1993) *"La comprensión de la cultura de las innovaciones educativas como contrapunto a la homogeneización de la realidad escolar"*. Congreso Internacional de la Coruña. Mimeo.
- Sancho J. M., Hernández F., Carbonell J., Sánchez-Cortez E. y Simo N. (1993), *Aprendiendo de las innovaciones en los centros. La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de caso*, Madrid, España, CIDE.
- Senge, Peter, *The Fifth Discipline, Doubleday, New York, 1990.*
- Wikipedia. *Consultas en Internet.*
- Portales:
  1. *www.elmayorportaldegerencia.com*
  2. *www.lamayoruniversidaddegerencia.com*
  3. *www.elmayorforodegerencia.com*
  4. *www.lamayorcomunidaddegerencia.com*
  5. *www.elmayorblogdegerencia.com*
  6. *www.elmayorcanaldegerencia.com*
  7. *www.elmayorstaffdegerencia.com*
- Sitios web
  1. *http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm*

2. *http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard*
3. *http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard*
4. *http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml*
5. *http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionporobjetivos/*
6. *http://www.emagister.com/tutorial/gerencia-objetivos-tps-1049913.htm*

AUTOR:

Pablo G Páez Post-PhD
▲ **CEO**
pablo_paez@piramidedigital.com
Celular / Whatsapp: + (593)991699699
www. pablo g paez .com
www. piramide digital .com

Portales:

- **www. el mayor portal de gerencia .com**
- **www. la mayor universidad de gerencia .com**
- **www. el mayor foro de gerencia .com**
- **www. la mayor comunidad de gerencia .com**
- **www. el mayor blog de gerencia .com**
- **www. el mayor canal de gerencia .com**
- **www. el mayor staff de gerencia .com**