

# **CONSEJO FEDERAL DEL NOTARIADO ARGENTINO**

## **III ASAMBLEA ORDINARIA 2013**

**Buenos Aires – 5 de diciembre de 2013**

### **SER DIRIGENTE HOY**

Disertantes: Doc. Héctor Fainstein

La velocidad del cambio, el avance tecnológico, la innovación, entre otros factores, están produciendo nuevas y más variadas necesidades en el nivel de la sociedad, en el nivel de las organizaciones y en el nivel de las personas.

Es así que se advierte un notable proceso de desarrollo y cambio en las organizaciones en todos los ámbitos, empresario, estatal, provincial, municipal, profesional, etc.

Por lo general la educación oficial forma especialistas en las distintas disciplinas, sea en el campo del derecho, de la física, de la ingeniería, entre otras, pero no forma dirigentes para los que ocupen los niveles jerárquicos en las distintas organizaciones que hemos mencionado.

Si a esto se agregan las formas y la variedad que tienen los adultos y los jóvenes de percibir el mundo hoy, sus distintas necesidades, los desafíos por innovar y cambiar, el fuerte impacto que produce en los vínculos la irrupción de las redes sociales y profesionales, las comunicaciones, la información on-line, se hace evidente que la formación dirigencial es hoy más que nunca un imperativo estratégico en todas las organizaciones.

Es un imperativo estratégico porque organización que no innova, tiende a desaparecer, aunque no tenga competencia. Hoy todos somos consumidores, usuarios, a diferencia de cien años atrás donde la mayor parte eran trabajadores.

En esta sociedad del consumidor, la calidad se convierte en una necesidad y una obligación. Todos buscamos la mejor calidad en los ámbitos que participamos.

Como dirigentes pasa lo mismo. Uno tiene que darse cuenta que necesita herramientas que no aprendió en ningún lado, y que tal vez con la experiencia y un poco de iniciativa, fue adquiriendo espontáneamente.

Pero las organizaciones de hoy necesitan más que eso. Necesitan dirigentes actualizados, no sólo técnicamente, sino preparados para tomar decisiones muchas veces en situación de incertidumbre. No alcanza el conocimiento técnico. Es insuficiente.

Las organizaciones necesitan dirigentes entrenados en temas de management que no fueron parte de su programa de estudios y que no pueden delegar en personal a cargo.

Precisamente porque el Dirigente es quien tiene ese personal a cargo, y éste tiene sus expectativas de lo que es trabajar, sus necesidades, y sus desafíos de innovación y cambio.

En particular en los jóvenes, dirigentes o empleados, donde la sensación de pertenencia es cada vez distinta a la que era la de los mayores.

Son ellos quienes nos están advirtiendo hace años que hagamos cosas nuevas, que la sociedad cambia y las organizaciones tienen que adaptarse al cambio y sí puede anticiparse.

¿A quién no le gusta que lo traten bien hoy? En cualquier ámbito! Parece una verdad de Perogrullo pero el látigo y la zanahoria ya no son formas de dirigir organizaciones, tenemos otras expectativas.

Así, dirigir organizaciones, manejar recursos, tienen hoy como prioridad dirigir personas. Son ellas las que motorizan las organizaciones, son la cara visible de ellas ante la comunidad toda. Y los dirigentes tienen gran responsabilidad por ser representantes de las mismas.

Comunicarse, conducir, liderar, desarrollar habilidades de oratoria, planificar, conocer, tener autoridad, trabajar en equipo, gestionar el conocimiento de las personas, son todos temas que parecen no formar parte de nuestra historia de aprendizajes.

Pero es en estas habilidades donde se centra el péndulo del éxito de la actividad directiva. Tanto hacia afuera como hacia adentro de las organizaciones, todos requerimos ser tratados como integrantes de una sociedad basada en el conocimiento, un conocimiento que cambia velozmente influenciado por la tecnología y la variedad requerida por los distintos grupos y personas.

En una encuesta realizada a personal que se va de las organizaciones en las cuales participa, la mayoría de ellos dice que no se va de la organización, sino de su jefe. Por el trato (o por el no trato), por la falta de apoyo en un crecimiento y un desarrollo, por falta de nuevos desafíos o de aprendizajes técnicos o tecnológicos.

Hoy por hoy una persona que no opera satisfactoriamente una computadora con los programas básicos y de comunicación por internet es un nuevo tipo de analfabeto tal vez más difícil de cambiar que aquel analfabeto que no sabe leer ni escribir.

Un dirigente tiene la difícil tarea de formar nuevos dirigentes, aptos para convivir con este mundo diverso y cambiante, orientado al diálogo y la búsqueda de consensos más que a la confrontación, entrenado en técnicas de negociación que le permitan ganar-ganar, motivando así más a las personas que trabajan para él como a los distintos interlocutores internos y externos.-

Parece difícil lograrlo si uno piensa que está rodeado de incompetentes, que los demás tienen que cambiar y no uno. Lo que logra con ello es que haya cada vez más niveles de insatisfacción en el trabajo.

Las personas tienen que estar ocho o nueve horas diarias promedio en su lugar de trabajo (pasan mayor cantidad de tiempo que con sus propias familias) y hoy por hoy requieren cada vez más, ser parte de la organización, tener buena comunicación, entender en qué contribuyen al producto final de la organización, sentir que su trabajo vale la pena.

El management no es una solución, son herramientas que se ofrecen a los dirigentes, de ellos depende el cambio, de ellos depende una formación y sobre todo una propensión a lograr organizaciones más vivibles, como en la propia familia.

Y esas herramientas están, están disponibles, y de ustedes depende utilizarlas. La escucha activa, la atención a las necesidades de los otros, saber organizarse, son características de los líderes de las organizaciones de hoy.

En el mundo se buscan cambios en los modelos de gestión de las organizaciones. La forma en que se condujo hace 50 años o 100 años está puesta en cuestión y hay muchas herramientas para lograr los objetivos de la organización y hacerlo de la forma más satisfactoria para todos.

Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, negociación, resultados, son entre otras las características del éxito del directivo hoy.

La comunicación porque cada vez más es la que posibilita nuestra interacción como seres humanos y en particular en las organizaciones. Es ella, a través del lenguaje común, la que posibilita diseñar e implementar planes estratégicos, tácticos y operativos, la que posibilita el diálogo entre dirigente y dirigidos, la que cada

vez es más estudiada y cada vez es necesario ajustar los mecanismos para una mejor escucha, para establecer empatía. Desde la comunicación se da la calidad.

Y al decir comunicación se enuncia en todos los sentidos, comunicación gestual, comunicación verbal, comunicación vertical o lateral, la postura, todo trasunta mensajes que son decodificados en forma distinta por cada uno de los otros.

En una organización, a través del lenguaje se crea una cultura organizacional, aquella cuyos signos, gestos, procedimientos, actitudes, dan cuenta de una modalidad comunicacional que comprenden más cabalmente los miembros de dicha organización.

En este sentido podemos dar cuenta que herramientas como la Programación Neurolingüística y la ontología del lenguaje han hecho aportes sustantivos para mejorar la comunicación ya que esta será siempre imperfecta.

Somos personas interpretantes, cada uno interpreta el mensaje del otro de distinta forma. Estas y otras herramientas facilitan que la comunicación reduzca sus ruidos y se produzca retroalimentación.

La oratoria es otra herramienta significativa para un dirigente. Y hay que prepararse, público, contenidos, herramientas, iluminación, audio, vestimenta, postura, gestos, reducción de redundancias o repeticiones. Eso se aprende. Y requiere capacitación constante. No se puede aprender de management leyendo libros. La práctica cotidiana y el aprendizaje con otros son modelos que se utilizan en toda organización moderna.

Cuando uno conduce o lidera una organización o un equipo de trabajo, desarrolla una función a través siempre del lenguaje y de la comunicación. Qué y cómo lo transmita logrará o no el efecto del cumplimiento por parte de los seguidores. Hoy un buen dirigente es aquel que cumple no sólo con el qué y el cómo sino que además enseña y entrena a sus colaboradores, aún para que conozcan más que él mismo.

Un buen conductor es el que facilita el desarrollo del liderazgo por parte de sus liderados, lo que en management se denomina empowerment o empoderamiento, es aquel que trata de lograr consensos para hacer las cosas porque las tareas hechas por iniciativa propia, tienen una mayor carga de motivación.

En muchas organizaciones las personas no saben para qué realizan su tarea, no saben cómo contribuye esa tarea al producto o servicio final que presta la organización. Al estilo de Tiempos Modernos de Chaplin.

Pero las personas ya no quieren más ese trato, verticalista, también autoritario. Quieren y pueden participar, en particular los jóvenes que traen un bagaje de apertura mental importante y que pueden aportar ideas nuevas, proactividad y proyectos de cambio. Y si las organizaciones no cambian, difícil puedan sobrevivir y crecer.

Y este es el desafío de los dirigentes de hoy. Estar a la altura de las circunstancias. Desaprender lo aprendido y estar dispuesto a lo nuevo aunque produzca temor. En esta etapa de cambios acelerados no hay otra alternativa.

Por eso la formación de un dirigente debe ser, en este sentido, permanente. El conocimiento técnico es absolutamente insuficiente. Hay que cambiar, y el cambio empieza siempre por uno.

Las personas no quieren trabajar solas, quieren buen trato pero también trabajar con otros, trabajar en equipo que produce una sinergia, un resultado distinto a los resultados individuales, muchas veces superadores.

El impacto de la dirección de equipos de trabajo es sustantivo hoy en el mundo. En todos los ámbitos se habla de equipos de alto desempeño y se mira a quienes lo logran en la búsqueda de un espejo donde lograr los mismos resultados.

Sea en el deporte con el ejemplo de Guardiola en Barcelona o en un famoso director de orquesta. Las herramientas de management van a estar siempre presente. Desde la planificación en el plano más duro hasta la comunicación y la motivación en un plano más cercano al vínculo interpersonal.

El establecimiento de objetivos, posibles, medibles, conocidos, valorados, son un desafío para el equipo y sus dirigentes. Nos miden por los resultados que logramos, y por la forma de lograrlos. Para eso está presente el management.

Y pese a eso muchas personas dirigen sus organizaciones con los métodos feudales de antaño. Y no sólo no se dan cuenta sino que muchas veces no les interesa reconocer que el mundo cambia más rápido de lo que podemos advertir.

Dirigir es hoy una tarea difícil, se puede estar en una organización moderna y pionera, o en una organización obsoleta y detenida en el tiempo. Es una decisión que hay que tomar, porque de eso depende el estilo de la organización y la pertenencia y adhesión a la misma de los usuarios y de las personas de organizaciones externas vinculadas.

La imagen de las organizaciones la determina muchas veces la forma que adquieren sus dirigentes para liderarla. Y no es poco. Así hay organizaciones activas, que buscan actualizarse permanentemente en un proceso de mejora continua, y hay organizaciones que buscan, intentan mantenerse con modos de gestión que no conciben con la época que vivimos.

Hay que construir organizaciones en las cuales las personas deseen estar, mantenerse, sentirse útiles para no acumular sufrimiento. Trabajar puede ser placentero y las técnicas del management están constantemente actualizándose para que así sea.

He ahí el desafío para el dirigente de hoy. Cada uno tome su decisión.