Marzo - Abril 2014

# NOPREVIEW®

## DOS MODELOS EN LATINOAMERICA

POLITICAS Y ESTRATEGIAS ECONÓMICAS QUE LLEVAN A SITUACIONES MUY DIFERENTES

3

**Compliance**

LA SEC CREA GRUPO DESTINADO A PREVENIR FRAUDES

5

**Grafología**

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU REFLEJO EN LA GRAFOLOGIA

6

**Normativa**

LAS RELACIONES TECNICAS COMO INSTRUMENTOS DE LA POLITICA MONETARIA

8

**Marketing**

HABITOS EN LA GESTION GERENCIAL

10

**NOP REVIEW**
Marzo - Abril 2014

**DIRECTORA EDITORIAL**
Graciela Mabel González Barrios

**COMITE EDITOR**
Luis Alberto Bregni
Marcelo Luis Massip
María Cecilia Robacio

**DIRECCION COMERCIAL**
Daniel Eduardo Damiano

**ASISTENTE DE DIRECCION**
Alicia Testa
alicia.testa@nop.com.ar

**COLABORADORES**
Federico L. Bregni, C.P.C.E.C.A.B.A., Javier Martínez Huerga, José L. Puricelli, Federico G. Rodríguez, Juan I. Trentalance, Jorge Vasconcelos (IERAL-Fundación Mediterránea), Estudio Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno, Gisel de Porto, María del Carmen Galíndez, Andrés Carriquiry, Javier Antúnez, Héctor A. Faria, Daniel Casais, Verónica Corba, Michael Volkov, Juan M.Garzón., Marcelo Capello.

**IMPRESION**
Sip Gráfica SA
Colpayo 412 - C.A.B.A.
comercial@sipgrafica.com.ar

**PROPIETARIO**
NOP SRL
Hipólito Yrigoyen 977 Piso 3
(C1086AAO) C.A.B.A.
Tel.: (54-11) 43348577 / 52182950
Fax Int.: 223 // www.nop.com.ar

El editor no se responsabiliza por opiniones vertidas por los columnistas en sus notas, las que presentan en cada caso sus propios puntos de vista sobre el tema tratado, que pueden o no ser compartidos.

Las opiniones de los autores son personales y pueden o no coincidir con los de la Entidad u Organismo al que pertenecen.

Registro de la Propiedad Intelectual 170398
ISSN: 0329-8345

# Editorial

Nuestra primera edición de 2014, llega en un momento con mucha incertidumbre.

Nuevos cálculos de nivel precios del INDEC, devaluación, pujas salárialesin resolver y todas las consecuencias de atravesar un proceso inflacionario que se muestra muy activo.

En ese contexto seguimos adelante con nuestra misión de llevar a ustedes la opinión de prestigiosos autores, tanto nacionales como internacionales.

Esperamos que este número, una vez más sea de su interés.

Un cordial saludo,

**Graciela M. González Barrios,**
Directora Editorial

# DOS MODELOS EN LATINOAMERICA.

Por: Marcelo Capello

## Políticas y estrategias económicas que llevan a situaciones muy diferentes.

Entre las principales características políticas y económicas en la América Latina de la última década, merecen destacarse la preponderancia de los gobiernos de centro e izquierda y la existencia de un contexto externo muy favorable para los países productores de materias primas y minerales, como son mayoritariamente los de la región. Esta última característica sin dudas coadyuvó a que los países latinoamericanos crecieran 4,1% anual promedio entre 2003 y 2012, cuando lo habían hecho al 2,5% anual entre 1993 y 2002.

No obstante, entre sus administraciones de gobierno se han destacado estrategias y estilos bien disímiles. Si bien todos ellos se han preocupado por las variables sociales (entre otras decisiones, creando planes similares a la Asignación Universal por Hijo de Argentina), han existido algunas visiones más amigables para con el rol de los empresarios y los mercados privados, y asimismo más preocupadas por la calidad institucional y la competitividad e inserción externa de sus economías (caso de Chile, Brasil, Perú, Uruguay, entre otros), mientras existieron otros casos en que predominó una estrategia menos favorable para los mercados privados y además poco preocupada por los problemas institucionales, la competitividad y la inserción externa (casos de Venezuela, Ecuador, Bolivia, entre otros). Argentina, a su vez, en los últimos años ha ido variando su estrategia, dirigiéndola cada vez más hacia las características del segundo grupo de países.

En este segundo grupo ha sido común una importante intervención gubernamental en los mercados, en algunos casos distorsionando fuertemente los precios relativos, como los de la energía, así como se han observado algunas estatizaciones de empresas y se ha mostrado escaso interés por la inserción externa de sus economías. En materia política, han resultado comunes las reformas institucionales para habilitar reelecciones o estrategias de alternancia en la cúspide del poder que en los hechos significaron la continuidad de un mismo modelo político y económico.

Si bien en ambos tipos de estrategias existió preocupación por la situación social, el segundo grupo de países se caracterizó por un discurso mucho más marcado en materia de redistribución de ingresos, a priori favorable hacia los estratos de menores recursos de la población.

Pasada más de una década con gobiernos con tales características, vale la pena repasar algunos resultados alcanzados. En materia de crecimiento anual del PIB, en el período 1998 – 2012 (se toma dicho año de inicio para así evitar hacerlo desde el fondo de las crisis de principios de la década del 2000) se tiene que ha sido Perú el de mayor suba del PIB (5,3% anual), seguido bastante atrás por Chile (3,8), Bolivia (3,7), Colombia y Ecuador (3,6), Argentina (3,5, datos de INDEC) y Brasil (3,2). Luego viene otro lote de países con menor crecimiento anual, integrado por Uruguay (2,8), Venezuela (2,7), México (2,6) y Paraguay (2,4). Se debe aclarar, no obstante, que utilizando datos de PIB alternativos a los de INDEC entre 2007 y 2012, se tendría que en Argentina la tasa de crecimiento 1998 – 2012 habría sido apenas superior al 2% anual, la menor entre los países antes citados.

En realidad, lo que destaca a Argentina y Venezuela es una fuerte suba del PIB entre 2003 y 2007 (8,6% y 11,7% anual, respectivamente) y una expansión mucho más acotada entre 2008 y 2012 (2,7% y 1,2%). Chile y Perú, en cambio, crecieron más parejo en ambos subperíodos

(5,2% y 4,0% en el caso de Chile, y 7,1% y 5,7% en Perú). Existe un correlato, pero a la inversa, con la tasa de inflación: mientras Argentina y Venezuela mostraron menos inflación entre 2003 y 2007 (8,1% y 13,8% anual promedio, respectivamente) que entre 2008 y 2012 (22,0% y 26,4%), en Chile y Perú en ambos subperíodos la suba de precios se ubicó siempre por debajo del 3% anual. En rigor, los únicos países entre los antes señalados con inflación de dos dígitos en más de un año en los últimos diez han sido Argentina y Venezuela.

Claramente existió un modelo muy expansivo por el lado de la demanda en estos dos últimos países, que aprovechando el buen contexto externo generaron inicialmente altas tasas de crecimiento del PIB, pero cuyo proceso devino posteriormente inflacionario y con pérdidas de competitividad, lo que terminó afectando el ritmo de la producción desde 2008. Así, no pudieron sostener la expansión a largo plazo, al caer en problemas inflacionarios, pérdida de competitividad y finalmente problemas de balanza de pagos y reservas internacionales.

Resulta interesante analizar lo ocurrido con la Tasa de Pobreza en estos cuatro países, en que tres de ellos (Chile, Venezuela y Perú) han mostrado tradicionalmente una deficiente distribución del ingreso. Un buen punto de partida es 1999, en que asume Hugo Chávez en Venezuela, en cuyo año la tasa de pobreza se ubicaba en alrededor del 49% de la población en Venezuela y Perú, 30% en Argentina y alrededor del 20% en Chile. Con las crisis de 2001-2003 los guarismos llegan al 55% en Argentina y Perú, y al 62% en Venezuela, mientras Chile seguía con su lenta pero persistente reducción de la tasa de pobreza, proceso iniciado con el regreso a la democracia a comienzos de los noventa. A mediados de la década del 2000 la pobreza caía en los cuatro países, pero más rápido en Argentina y Venezuela, donde como se adelantó crecía también más rápido la producción.

Pero la tasa de pobreza prácticamente dejó de bajar en Argentina y Venezuela a partir de 2008, coincidentemente con la suba de la inflación, mientras en Perú dicho guarismo social seguía descendiendo a buen ritmo, y más lentamente en Chile. Se llega así al año 2012 con alrededor del 25% de la población bajo la línea de pobreza en Venezuela, Perú y Argentina. En este último caso, una medición alternativa a la del INDEC, pues el organismo oficial informa niveles de pobreza inferiores al promedio de la OCDE, inclusive menores a los de Francia o Alemania (aun cuando no se trata de la misma metodología de medición, resulta poco creíble el dato local).

Es conocido que en 2013 subió fuertemente la inflación en Venezuela, y su tasa de pobreza se ubicó en 28%, mientras en Argentina en 26%. No existen aún datos oficiales para Perú y Chile en 2013, pero con tasas de crecimiento del PIB en dichos países del 6,3% y 5,6% anual, respectivamente, lo más probable es que nuevamente haya bajado la proporción de la población bajo la línea de la pobreza, a menos de 25% en Perú, y a menos de 14% en Chile. Es conocido también que en 2014 siguen los problemas económicos y sociales en Venezuela y que subió algunos escalones la inflación en Argentina, tras la devaluación de enero pasado, de modo que lo más probable es que en estos dos países empeore la situación social en el año en curso, alejándose ya más claramente de los guarismos de Chile y Perú. Ocurre que estos dos países siguen con su senda de crecimiento, mientras Argentina y Venezuela están inmersos en procesos de ajuste (suba del tipo de cambio, inflación, caída de salarios reales), que normalmente suelen afectar inicialmente a las variables sociales.

En definitiva, si bien en el discurso oficial de Argentina y Venezuela se ha enfatizado mucho en la necesidad de mejorar las condiciones sociales de la población, la estrategia económica elegida por ambos parece no surtir el mejor efecto al respecto, al menos si se compara con algunos otros países latinoamericanos que con estrategias económicas más favorables al desarrollo de la economía de mercado, más respetuosas de la calidad institucional y la seguridad jurídica, y más preocupados por su inserción externa, vienen cosechando buenos resultados en sus objetivos de mejorar la calidad de vida de la población. ■

* Esta publicación es propiedad del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea.

# LA SEC CREA GRUPO DESTINADO A PREVENIR FRAUDES FINANCIEROS Y CONTABLES .

Por. Dr. Michael Volkov

## El grupo jugará un papel crítico en identificar casos potenciales para una verificación posterior.

A la SEC (Security and Exchange Commission de Estados Unidos) le gusta reorganizarse, reenfocarse y energizarse. En los últimos diez años, ha continuado reinventándose. Sin embargo, la efectividad de sus esfuerzos todavía no está del todo clara.

Algunos han cuestionado si las iniciativas de la SEC y sus reorganizaciones han dejado de lado el monitoreo de ciertas cuestiones, como por ejemplo fraudes financieros, particularmente en áreas contables.

Su actual presidente, Mary Jo White, se ha vuelto a focalizar en las cuestiones de fraudes contables creando la Fuerza de Detección de Fraude Contable y Financiero (Financial Fraud and Accounting Task Force).

Todos recuerdan los escándalos de hace diez años de WorldCom, Enron y Adelphia. En reacción a dichos escándalos contables, se creó un grupo especializado en fraudes contables.

Sin embargo, el nuevo grupo tiene una misión muy diferente. Ha sido convocado para identificar en forma proactiva, prácticas contables sospechosas, tendientes a prevenir casos como los citados.

El equipo está formado por abogados y contadores con experiencia en lo que hace a fraudes financieros, reconocimiento de reportes y tendencias necesarias para identificar los potenciales hechos, incluyendo determinación de ganancias, operaciones fuera de registro y revisión de estados financieros.

En el área de cumplimiento, el grupo jugará un papel crítico en identificar casos potenciales para una verificación posterior por la División de Cumplimiento.

Investigaciones tempranas permitirán a este grupo identificar objetivos, monitorear sus reportes financieros, requerir y revisar documentos y elevar el caso, con un informe preliminar a los abogados de la División de Cumplimiento.

Si una compañía se identificara como sujeto posible de fraude financiero, las acciones de este grupo crearán respuestas y maniobras estratégicas interesantes por parte de dichas compañías. Si fuera identificado el problema, la compañia en cuestión deberá proceder a investigar rápidamente el problema para poder entender la causa de preocupación de la SEC.

Desde el perspectiva de la Compañía, una investigación proactiva puede llevar a un cambio importante para impedir un desastre mayor.

La clave en casos como estos será, inevitablemente, la precisión que tenga la SEC con respecto a estos temas.

El grupo trabaja en función a diversos métodos para identificar fraudes financieros. La División de Análisis Económico y de Riesgos usa el AQM (Modelo de Calidad Contable) para identificar potenciales problemas. AQM se basa en el análisis de textos y datos. Sin embargo, algunos temen que el análisis de textos puede centrarse solamente en las notas financieras y en la precisión de dichas notas.

El grupo tiene la oportunidad única de enfocarse en ideas de vanguardia para identificar y prevenir fraudes financieros. Serán formadores de importantes teorías y nuevas aproximaciones basadas en estudios académicos y otras fuentes de ideas.

La SEC ha sido muy criticada por su desempeño en los últimos diez años. Veremos muy pronto el efecto de estas nuevas iniciativas y acciones contra el fraude financiero. ■

* Versión traducida al español del artículo "The SEC's Financial Fraud and Accounting Task Force" publicado en http:/corruptioncrimecompliance.com

# INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU REFLEJO EN GRAFOLOGÍA.

Por Lic. Héctor A. Faria

## La inteligencia emocional, es un concepto tan difícil de definir como de medir.

La aptitud emocional es una meta habilidad, y determina lo bien que podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto puro (Daniel Goleman ).

Podemos decir que la inteligencia emocional, que es un concepto tan difícil de definir como de medir, se puede considerar como la competencia laboral que ha llegado a experimentar mayor auge en los últimos tiempos y se ha llegado a convertir en una de las cualidades más buscadas a la hora de seleccionar personal adecuado para los puestos en una empresa.

Se puede mencionar que a lo largo de los años, psicólogos e investigadores han venido considerando que **emoción** e **inteligencia** eran conceptos contradictorios, pero en los últimos años – en la era de la nueva organización- donde las habilidades de la relación social, son sin duda el motor de éxito, se ha tomado conciencia sobre la importancia de las emociones como un plus añadido al concepto de coeficiente intelectual (CI).

Sin dudas, tener un índice de inteligencia elevado, implica la posesión de una serie de habilidades, sean estas matemáticas, técnicas, etc; que pueden hacer prever que la persona dotada de ellas puede llegar a ser un gran profesor o científico, pues posee estas destacadas aptitudes para serlo.

No obstante debemos tener en cuenta, que de nada sirven las aptitudes, si no existe la actitud emocional orientada hacia ellas.

Podemos decir entonces que la inteligencia emocional es por lo tanto, un conjunto de actitudes, aparte de los conocimientos técnicos y aptitudes aprehendidas para una cierta orientación laboral, que hace a la persona más adaptable al medio que lo rodea, más capaz de superar las tensiones emocionales, sean estas de origen personal como de relaciones, más apta para poder afrontar consecuencias de actos o más resistentes al estrés.

Debemos mencionar que la investigación llevada a cabo por el psicólogo Daniel Goleman, nos revela un mapa de competencias emocionales, al cual nosotros vamos a añadir su reflejo grafológico.

**Habilidades personales**

Revelamos aquí el conocimiento de las propias emociones y la capacidad para reconocer el sentimiento en el mismo momento en que aparece.

Desde el punto de vista de la Grafología, la escritura es de tamaño normal, clara, sencilla, lo cual indica transparencia en quien ha realizado el escrito y una forma natural de ser.

**Automotivación**

Es la capacidad para regular las emociones y los impulsos y la facilidad para impulsarse al cambio, es decir para avanzar hacia el futuro sin miedos ni indecisiones.

Desde el aspecto grafológico, la escritura aparece ligeramente inclinada a la derecha, con un margen derecho pequeño y una puntuación levemente adelantada.

Estos rasgos gráficos hablan de una personalidad orientada al futuro y comprometida con el proyecto de la organización.

**Habilidades sociales**

Forman parte de una serie de comportamientos que tienen que ver con la interrelación de personas, como puede ser el trabajo en equipo, la capacidad de influir y motivar a los demás, la cooperación y colaboración en un grupo, etc.

Desde el aspecto grafológico, nos encontramos con una escritura con mezcla de rasgos curvilíneos y angulosos, con inclinación hacia la derecha y cohesión ligada, y estos rasgos indican entrega personal y afectiva, sociabilidad con orientación al futuro y a los demás.

Debemos mencionar, pues, que es muy importante, lo que decía Theodore Roosevelt “El ingrediente más importante en la fórmula del éxito, es saber como entenderse con la gente”. ■

*Ya llegó*

VECRUX

## CONCILIACION RAPIDA Y SEGURA

**Cuente con una herramienta de nivel internacional que solucionará el problema de las conciliaciones de cuentas, cualquiera sea su actividad.**

**Una solución escalable que se adapta tanto a una pequeña empresa, como a una gran corporación.**

- **El sistema es muy intuitivo y de fácil uso.**
- **Agrega certeza y seguridad a su trabajo de conciliación.**
- **Reduce drásticamente tiempos y costos.**

**Si su problema son las conciliaciones, VECRUX es la solución.**

**VECRUX es un producto de VECRUX LLC, U.S.A**
**Representante Comercial para Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay**
**NOP - 54-11- 43348577 -comercial@nop.com.ar - www.nop.com.ar**

# LAS RELACIONES TECNICAS COMO INSTRUMENTOS ADECUADOS DE LA POLITICA MONETARIA

Por: Dr. Marcelo Luis Massip
Director de NOP

## Los límites de la Posición General de moneda extranjera sirvieron para calmar la plaza cambiaria.

Tras la devaluación del tipo de cambio oficial en enero último, el Banco Central tomó la iniciativa para contener el alza de la moneda extranjera. Rápidamente, la autoridad monetaria emitió la Comunicación A-5536 que levantó la suspensión de la aplicación del margen positivo de la posición global neta de moneda extranjera que regía desde mayo de 2005 rehabilitando el límite general del 30% de la RPC o los recursos propios líquidos, el menor.

A su vez, la norma mencionada agregó un nuevo límite para la posición a término del 10% de la RPC.

También prevé la ampliación del límite general por el equivalente al incremento registrado de las líneas de crédito del exterior ingresadas a través del mercado de cambios (MULC) entre el mes de enero de 2014 y el mes al que se refiere la posición global neta.

Para determinar la posición global neta positiva a término deberán considerarse únicamente los conceptos pertinentes comprendidos en otros créditos por intermediación financiera (OCIF), otras obligaciones por intermediación financiera (OOIF) y derivados contabilizados en cuentas de orden.

Lo interesante de la norma es que fijó un cronograma de encuadramiento desde febrero a abril donde las entidades financieras podrán excederse en su posición hasta el 75%, 50% y 25%, en cada uno de los meses, respectivamente. En ese trimestre no se considerará incumplimiento a la diferencia entre la posición de contado y los límites, eligiendo el menor, para aquellas entidades que a enero tuvieran posiciones netas positivas global y de contado excedidas.

De tal manera, los bancos y compañías financieras deben gradualmente desprenderse de sus posiciones en moneda extranjera por encima del 30% de la RPC, sin que pueda burlarse la limitación mediante operaciones a término ya que cuentan con un límite aún más reducido que para la posición general.

Posteriormente, con el dictado de la Comunicación A-5563, se esterilizó la concertación de operaciones a término con vinculados a la entidad financiera ya que cuando se computen ventas a término con esas contrapartes habrá que considerar un importe equivalente como compra. Con esta medida, la operación queda neutralizada a los efectos del cálculo de la posición a término y evita elusiones a los límites permitidos mediante la concertación de ventas a vinculados.

El acierto de esta normativa consiste en que la venta de moneda extranjera en el mercado oficial por parte de las entidades financieras provoca una mayor oferta de divisas que tiende a mantener el tipo de cambio oficial en los valores actuales. El lanzamiento al mercado de títulos públicos dolarizados implica una tendencia hacia la baja o hacia el mantenimiento de su valor de cotización con lo cual el contado con liquidación no permite que el tipo de cambio paralelo se desborde.

Junto con esta medida, la Comunicación A-5534 subió los encajes de los depósitos y demás obligaciones en

moneda extranjera de manera progresiva –desde febrero hasta abril- restando posibilidad de asistencia financiera con los recursos así obtenidos. La escasez de financiaciones en dólares constituye un nuevo convite a los particulares a conseguirla en el exterior o a traer fondos desde el extranjero.

El mes de enero, además de la devaluación, registró tasas de interés negativas en términos reales. Este cóctel facilitó la financiación de una fuga hacia la divisa con su repercusión en la expansión monetaria. Las cifras oficiales difundidas mediante comunicaciones "C" del Banco Central informaron que en enero de 2014 la base monetaria subió 7,91% a un ritmo que anualizado representaría una vez y media el volumen de diciembre/13.

Sin embargo, durante febrero las tasas subieron y el BCRA esterilizó pesos mediante la colocación de letras. Al 28 de febrero la base monetaria se había detraído 5,23% con relación a las cifras vigentes al último día de enero. Así se revirtió una tendencia preocupante hacia la suba de este indicador.

El paquete implementado por la autoridad monetaria hará ganar tiempo al otorgar tranquilidad a la plaza hasta que las entidades se deshagan de sus posiciones. La finalización de la venta de los activos netos dolarizados es coincidente con el inicio de las liquidaciones de exportaciones de cereales.

En tal sentido se abre una ventana que otorga una importante posibilidad para implementar un plan antiinflacionario que morigere la suba de precios y amortigue el impacto que estas medidas provocarán sobre el nivel de actividad económica.

En la práctica, hemos podido observar de qué manera las regulaciones prudenciales y cambiarias pueden utilizarse como herramientas idóneas para la política monetaria en pos de una ayuda eficaz ante la coyuntura económica.

Pero esto no es todo. No basta con el empleo correcto de las relaciones técnicas. El Banco Central jugó sus cartas mediante el uso adecuado de los instrumentos normativos. Ahora será el tiempo de las autoridades económicas quienes deberán implementar las medidas conducentes para solucionar la escalada inflacionaria. ■

**SOBRES STANDARD EN STOCK**
Oficio Americano / Oficio Inglés / Comercial / Retrato
**SOBRES BOLSA**
Kraft / Manila / Obra / 11 medidas

**CONFECCIONES Pliegos pre-impresos para sobres y bolsa**
-Máxima agilidad y servicio.
-Aplicación Cinta bifaz.
-Confección en máquina.
-Fabricaciones especiales.
-Solapa recto o triangular.
-TODAS las medidas.
-Con o sin ventana de acetato.
-Sin cantidades mínimas.
-Con o sin solapa engomada.

Telefax: 4879-0123 (líneas rotativas) Nextel ID: 559*2829
E-mail: info@indjam.com
Ventas y Administración:
Av. Del Barco Centenera 3175 - (C1437ACD) C.A.B.A.

BOLSA PEGUE AL MEDIO

BOLSA PEGUE LATERAL

SOLAPA RECTA

SOLAPA TRIANGULAR

# HÁBITOS EN LA GESTIÓN GERENCIAL.

Por: Dr. Daniel Casais

**Tanto en la eficiencia como en la ineficiencia, la clave pasa por los hábitos.**

Un hábito es el "modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas." (Real Academia Española) y justamente acerca de los malos y buenos hábitos gerenciales se habló en una reunión con gerentes y encargados de locales comerciales.

Resulta interesante dado que si bien es tratado desde la administración, el marketing, como disciplina generalista e integradora tiene especial interés en ello dado que no hay forma de lograr la excelencia en la satisfacción del cliente si no se tiene una organización eficiente y al servicio de éste.

La estructura gerencial ocupa un lugar destacado en la capacidad operativa de toda organización en razón de que es ella la que pone en marcha y conduce el proceso que tiene por objetivo la oferta, venta y satisfacción aludida.

En virtud de ello veamos algunos hábitos que caracterizan la gestión gerencial.

**Hábitos de la ineficiencia:**

**• El postergar sin razón**

Tomar decisiones implica el asumir riesgos, por ende, a partir del resultado de lo decidido se podrá evaluar la gestión del decididor.

En estos casos el gerente tiende a procrastinar con el único objeto de especular con que la solución se presente sola o los acontecimientos hagan que su decisión ya no sea necesaria.

**• Desperdiciar el tiempo y el de los demás**

Suele ser origen de la pérdida de tiempo dado la incapacidad del gerente para resolver, conducir y determinar un programa de trabajo.

**• Rebajar a los demás para subir él**

A fin de hacer resaltar sus logros y gestión no repara en rebajar el aporte de sus colaboradores e incluso llega al menoscabo del otro con tal de cumplir con su objetivo.

**• Mal pensar**

Dado que la gente toma su propia vida como modelo comparativo y de proyección tiende a pensar mal de todos y de todo lo que se le presente.

**• Esfuerzo evidente sin resultados**

Hay gerentes que trabajan mucho y tienen una agenda plagada de reuniones y compromisos pero a posteriori no se ve avance alguno.

Tiene ocupaciones y de no tenerlas las busca creyendo que su tarea implica el trabajar sin parar en lugar de decidir, lograr objetivos y pensar a futuro.

**• Trabajo en secreto**

Cuanto menos se sepa acerca de lo que se está haciendo menor resulta el riesgo de ser evaluada su gestión

**• Superioridad**

No transmite sus conocimientos y/o decisiones a partir de preceptos como el que la gente no necesita saber, con solo que cumplan las órdenes es suficiente; la gente no entiende o simplemente no los transmite dado que internamente tiene una gran inseguridad e inferioridad y siente que si los brinda puede dejar de ser necesario.

**• Amor desmedido hacia los procesos**

Vive en pos del proceso y no en relación a los resultados. Esto tiene que ver con la poca vinculación que sienten entre ellos y la consecución de los resultados dado la aversión a ser descubiertos en cuanto a su ineficacia productiva.

**• Subcolaboración**

Estos jefes se rodean de colaboradores de menor nivel de gestión de lo que necesitan pues de esta manera logran en primer lugar resaltar su figura, segundo, no se sienten amenazados en cuanto a su propia ineptitud y tercero, no temen que le saquen el puesto.

**• Detallismo extremo**

Su preocupación por los pequeños detalles esconde la incapacidad para otear el horizonte en busca de am-

pliarlo tarea que le es propia a todo gerente. Concentra su capacidad en ver cómo está redactada una carta o conformado un PowerPoint más que en el efecto que genera la información en ellos contenida.

**• Ajeno a fechas y compromisos**

Todo lo que implique un compromiso de entrega o fecha de culminación de un proceso o programa representa un momento crucial donde se expone el resultado de la gestión, por ende, implica un potencial peligro para su subsistencia.

**• Asesor dependiente**

El asesoramiento de profesionales es imprescindible para todo gerente pero en exceso solo muestra la incapacidad para la toma de decisiones.

**• Reunión eterna**

Otra manera de enmascarar la falta de productividad en la gestión y la incapacidad en toma de decisiones es vivir ocupado en reuniones interminables con todos sus colaboradores directos haciendo que estos también pierdan su valioso tiempo, con ponencias que suelen contradecir lo poco antes pautado y por sobre todo, que hagan notar o sobresalir la figura del jefe con sus bajadas de línea y explicaciones en demasía.

**Hábitos de la buena gestión:**

**• Proactividad**

No necesita que nadie le diga lo que tiene que hacer, él es su propio jefe y en todo momento está buscando la forma de mejorar o progresar.

**• Asignación de responsabilidad**

Hace que la gente entienda la trascendencia de su tarea y se sienta importante en cuanto al cumplimiento de la tarea aceptada.

**• Delegación y confianza**

Sabe que su éxito depende de su gente y que su tarea se multiplica exponencialmente cuando la misma es llevada a cabo por sus colaboradores dejando para sí solo aquello que solo él puede realizar. Delega y junto con ello confía en su gente para la ejecución de lo asignado.

**• Colaboración y control**

Permite que el subordinado desarrolle su trabajo con controles que no impliquen asfixia. Pauta fechas de entrega o presentaciones parciales donde el control tiende a ayudar para el mejor desempeño del empleado en la tarea asumida.

**• Trabajo por objetivos**

Define objetivos y la consecución de los mismos marca la eficiencia de su labor y la de sus colaboradores. Los procesos le son importantes pero en relación a los resultados que estos generan.

**• Definición de prioridades**

A partir de estas establece el uso de los recursos que por definición son siempre escasos.

**• FODA**

En todo momento tienen un mapa de su realidad en cuanto a su FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y hace uso de dicha información para desarrollar estrategias que maximicen las posibilidades de éxito.

**• Apertura al contexto**

Se nutre del contexto y sus cambios aprovechando sus vaivenes en cuanto a la aparición de oportunidades que lo acerquen a los objetivos planteados.

**• 40/70**

Cree que resulta imposible la certeza absoluta en la decisión y si bien es natural el intentar reducir la incertidumbre, sabe que la mejor decisión no es la más precisa sino la más eficaz en cuanto al balance entre recursos utilizados, el tiempo y el logro alcanzado.

Entiende que "…la información arriba de un 70% que garantice el éxito, se hará a cada paso más costosa de obtener, al tiempo que el beneficio de haberla obtenido rápidamente disminuye en función de su obsolescencia e inutilidad. …una dosis de datos 40/70 + instinto y experiencia" es asumida como la mejor fórmula.

**• Ganar-ganar**

Sabe que para que los acuerdos se mantengan en el tiempo así como para mantener la imagen propia y de la organización en lo más alto se requiere un esquema de relación para con la otra parte enmarcado en el ganar-ganar.

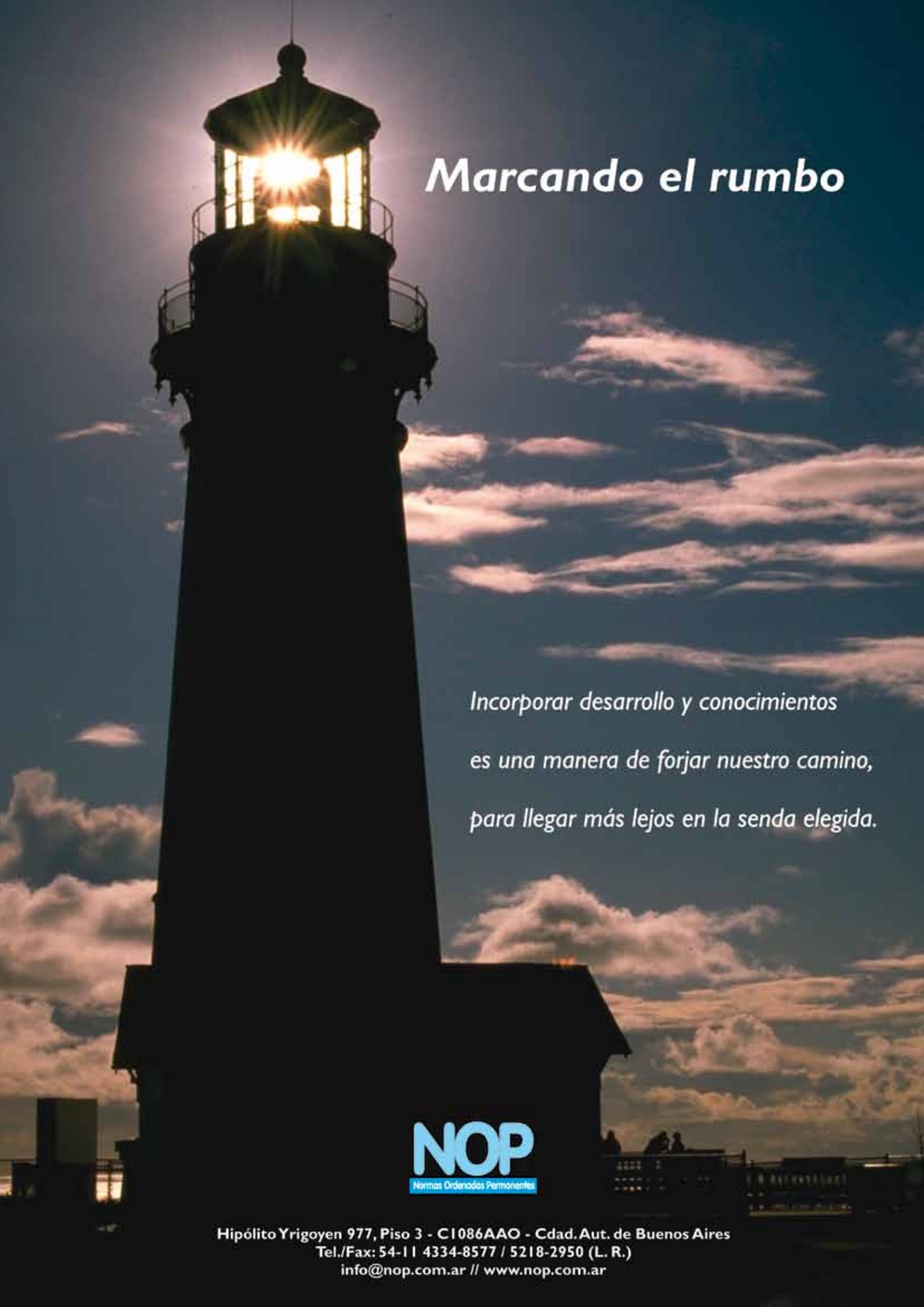
**• El tiempo vale**

Y en función de ello se ocupa en utilizarlo correctamente. Tiene presente que es el recurso que todas las personas tienen por igual pero solo las de éxito han demostrado haberlo aplicado mejor.

**• Entender para ser entendido**

Sabe que si no entiende al otro y a sus necesidades será difícil que el otro pueda entenderlo a él.

Tanto en la eficiencia como en la ineficiencia podrían definirse algunos más, no obstante, la clave pasa por aquel que quiere hacer las cosas bien, a partir de allí surgen las características de unos y de los otros. ■


Marcando el rumbo
Incorporar desarrollo y conocimientos
es una manera de forjar nuestro camino,
para llegar más lejos en la senda elegida.
NOP
Normas Ordenadas Permanentes
Hipólito Yrigoyen 977, Piso 3 - C1086AAO - Cdad. Aut. de Buenos Aires
Tel./Fax: 54-11 4334-8577 / 5218-2950 (L. R.)
info@nop.com.ar // www.nop.com.ar