

El CEO de la actualidad: un humanista de tiempo completo



**PhD Diego
Jaramillo Arango**

Rector Universidad de Los Hemisferios

desarrollo planes de carrera para algunos y a otros los pongo en un plan que los irá llevando a escalar posiciones más altas o a crecer de manera horizontal mejorando sus habilidades y ocupando cargos de más responsabilidades -aunque no sean de más jerarquía-; significa que delego cada vez más, confío en las personas -claro que se van a equivocar- y voy permitiendo que den nuevas ideas, que aporten con sus puntos de vista y que innoven en procesos.

Lo primero que deberá desarrollarse es una estrategia. Un buen Modelo Estratégico es importante en cualquier momento de la organización, pero hoy en día es indispensable. Que la estrategia ponga los números y no al revés. Saber para dónde vamos, hasta dónde vamos a llegar, con quién vamos a lograrlo y qué necesitamos para hacerlo, es fundamental. Por supuesto, no podemos hacerlo solos, las estrategias de escritorio se quedan ahí, en un archivo, pero cuando es creada y trabajada por los mismos empleados, resulta un modelo más aprehendido, que a la vez genera compromiso. Quiere decir que los "Mandos Medios" son pilares importantísimos, pues la **DpCG**, el **mentoring**, el **coaching** y la estrategia, serán dirigidos por ellos; los directores deben tener un control de mando para supervisar el desarrollo, "apretando clavijas" y dando ideas, pero sin caer en la trampa del día a día.

El futuro de las organizaciones y por ende de la sociedad, está en nuestras manos. Los que lideramos empresas o instituciones debemos tomar conciencia de este gran reto que representa una necesidad de investigar, de conocer a las personas y de generar una innovación constante para que los cambios, las adaptaciones y las técnicas de enseñanza sean liderados por ellos mismos. Por supuesto que es difícil, por supuesto que tomará tiempo y claro que en medio del camino encontraremos decepciones, pero vale la pena intentarlo. Se trata del futuro, se trata de la felicidad de nuestros sucesores.

Dirigir personas significa un alto conocimiento del ser humano, entendiendo que su primera característica es la libertad, pues asumen los problemas y los retos de manera distinta y cambiando su punto de vista según el estado de ánimo o las circunstancias de su entorno familiar. Un ejecutivo no rinde lo mismo con un problema personal, una preocupación económica o en vísperas de un evento importante; algunos lo sobrellevan mejor que otros y las evaluaciones realizadas a conciencia demuestran cómo varía el desempeño de una persona durante periodos diferentes. Conocer al ser humano significa también comprender que tiene diferentes motivaciones, que también se alteran según las situaciones que lo afectan de manera particular; unas veces será el dinero; otras será el ambiente laboral, la falta de capacitación para desempeñar una labor; un ascenso, tener su propia oficina o la necesidad de cambiar el auto; y por supuesto, la incertidumbre por la crisis, ver que están despidiendo a compañeros de oficina, los objetivos cada vez más altos, los temas de inseguridad, desempleo y pobreza que aumentan a su alrededor. Pérez López los definió como motivaciones **Extrínsecas**, **Intrínsecas** y **Trascendentes** y más que teoría, se convierten en un referente para saber qué podemos esperar de las personas a las que dirigimos y cómo podemos llevarlos a la consecución de los objetivos de la institución a la que estamos dirigiendo -en resumen

y de manera cruda, es cómo lograr que la gente siga siendo productiva a pesar de que los problemas del entorno los abrumen. No podemos usar el estilo tradicional, donde el director, látigo en mano, le dice a la gente que el que quiera trabajar se debe esforzar el doble, y al que no le guste las puertas están abiertas, pues, aunque ese estilo resulta momentáneamente eficaz -no podemos negarlo- no es sostenible en el largo plazo, no genera aprendizaje y requiere de "capataces" que puedan mantener levantado ese látigo en cada área de la organización.

Al mismo tiempo se necesita un alto conocimiento de las personas de manera individual, lo que llamamos Dirección por Competencias y por Generaciones (**DpCG**), quiere decir que cada persona, según su generación, sus características, habilidades, el momento por el que estén pasando y un largo etcétera, deben ser dirigidos y motivados de manera individual. Una persona necesitará una "palmadita en la espalda" por su buena labor; otra un "llamado de atención" y otra más allá un poco de coaching o de mentoring, pero todos en un plano de atención especial, mucho diálogo y planes de acción donde la formación y la capacitación se convierten en los pilares del Desarrollo de Personas en la organización. Claro, significa que apuesto por las personas, dedico gran parte de mi tiempo -laboral y extra laboral- a trabajar con cada uno,