

**“Para lograr el éxito hay que estar en foco”**



**¿Qué consejos puede dar sobre el trabajo en equipo?**

Una vez que hay un claro ‘propósito más grande que uno mismo’, a nivel de organización o en cada equipo de trabajo, es mucho más fácil estar alineado en ese objetivo común. Es fácil de enunciar, pero a veces no se hace. A esa alineación podemos llamarla ‘Center Point’. Con ese punto central clarificado, todos estarán de repente centrados y alineados en un objetivo común, que permite enfocar toda la energía a la ejecución.

**¿La perfección puede ser un objetivo?**

Siempre debes estar en el 1% mejor del 1% mejor. Debes elegir ser el mejor entre los mejores. Seguramente notes que todo parece caerse a nuestro alrededor, en la empresa como en lo personal. En ese contexto, si no tienes el empujón que significa ser ese 0,01 del 1%, tenderás a inclinarte hacia atrás y, sin darte cuenta, poco a poco pondrás en peligro tu propio deseo de llegar a ser tu mejor versión. Todos somos capaces de llegar mucho más alto de lo que creemos. Y si no queremos ser los mejores, se tiene de actuar por debajo de nuestro propio potencial. La única forma de comprobar hasta dónde podemos llegar es simplemente haciéndolo.

**¿Cómo se logra eso?**

Con nuestros clientes compartimos el que llamamos ‘*Diamond Performance Framework*’, que consiste en seis pasos para que los equipos y personas se realicen. Allí tenemos en cuenta los objetivos de los líderes, el proceso y las necesidades de los *stakeholders*. Cuando el objetivo es claro, esta claridad elimina el ‘miedo’ como una posible alternativa de manejo. En otras palabras, que el miedo viene de la incertidumbre.

**¿Usted cree que algunos CEOs también tienen miedo?**

Como decíamos antes, los ejecutivos y *managers* que no logran conectarse con un “propósito más grande que” ellos mismos, se exponen a la incertidumbre y la falta de visión. Esa falta de claridad puede extenderse al resto de la organización y, además, crea aún más razones para acudir a métodos excesivos que no fomentan la confianza dentro de los equipos.

**En el modelo de Ford, había un modelo de producción lineal, en el que cada uno sabía exactamente qué tenía que ser: ¿Las situaciones desafiantes**

**que aparecen hoy en día tienen que ver con que se rompió ese modelo de producción?**

Los modelos de organización actuales están siendo sometidos a fuertes presiones. Las personas, en forma individual, están siendo motivadas a innovar y ser creativas. En lugar de basarse en una visión que se impone desde arriba, como en el modelo anterior del fordismo, los miembros del equipo están invitados a contribuir, a través de sus propias visiones y propósitos personales. En efecto, la transición actual que vivie el mundo está hecha de la incertidumbre y de profundos cambios. Todos están invitados a contribuir a la visión de un futuro posible. Algunos prosperan en esto, otros tienen miedo. Los que prosperan y tienen éxito son capaces de elevar sus creencias y transformar sus dudas respecto a los obstáculos en escalones. Para pasar de este viejo modelo para una nueva economía, enseñamos a las personas y organizaciones a descubrir su propósito, su ‘*raison d'être*’ (razón de ser) y les ayudamos a creer en su propio sueño. Los animamos a hacerlo realidad a través de la responsabilidad personal y el deseo de actuar.

**Out of office**



**Marcela Stagnaro,**  
gerente General de  
Boehringer Ingelheim.

**M**arcela Stagnaro ocupa la gerencia General de Boehringer Ingelheim desde el 1 de marzo pasado, al ser ascendida desde su cargo de Human Pharma Head de Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Ingresó a la firma con sede en la ciudad alemana de Ingelheim en 2001, como Gerente de Producto. Tras escalar posiciones en la gerencia de Marketing, viajó a Alemania, donde se desempeñó como Gerente de Producto Internacional. En 2004, regresó a la Argentina como gerente de *Business Intelligence*. Pocos meses después, tuvo a su cargo la Dirección de Marketing en Prescripción Médica para la Región Sudamérica. En 2009, asumió como *Country Manager* Perú, puesto que ocupó hasta el 2011.

**Un lugar:**  
New York.

**Su rincón preferido de Buenos Aires:**  
Mi casa.

**Un libro:**  
*El cisne negro* (la obra de Nassim Nicholas Taleb, que lleva el subtítulo de El impacto de lo altamente improbable) o Todos los Fuegos, el Fuego (Julio Cortázar, 1966).

**Una película:**  
*Zelig* (la comedia de Woody Allen, de 1983) o *Citizen Kane* (El clásico de Orson Welles, *El Ciudadano Kane*, estrenado por primera vez en 1941).

**Un vino:**  
El vino no es lo mio. ¡Lo mio son las burbujas!

**Un hobby:**  
Jugar al golf.

**Una canción:**  
¡Uf, son demasiadas! Pero si tengo que elegir una me quedo con ‘Honrar la Vida’.

**Una compra compulsiva:**  
Zapatos.

**Superhéroe preferido:**  
La Mujer Maravilla.

**Un desafío por hacer o sueño pendiente:**  
Estudiar arte.

**Punto de vista - Andrea Bonlime-Blanc, CEO de GEC Risk Advisory.**



**Acerca del *management* reputacional**

**La autora advierte que, a más de una década del colapso de Enron, las empresas no han aprendido la lección. Propone un esquema de control en el que el CEO sea el responsable. El CRRO, un nuevo cargo.**

**L**as respuestas regulatorias a los numerosos escándalos de los pasados 12 años deberían haber limitado los excesos que los causaron. Pero no lo hicieron. El interminable desfile de problemas continúa y no es exclusivo de Norteamérica. Como muestra el Índice de Percepción de Corrupción de *Transparency International*, la corrupción está extendida en la mayoría del mundo. Y esto afecta a todos los *stakeholders*.



Se presentan los mismos temas fundamentales tales como el fraude, la corrupción, conflictos de interés, violaciones de salud, seguridad y medioambientales, y son evidentes los mismos desafíos organizacionales: fallas de liderazgo, fallas de cultura y una mala arquitectura del riesgo estratégico.

¿Cuál es la razón de todos estos actos ilícitos? Una razón podría ser que, históricamente, el mundo de los negocios se ha concentrado casi exclusivamente en los resultados financieros, sus métricas, *performance* y recompensas. La naturaleza humana es otra razón: estudios de 2013, en la

Universidad de Harvard, demuestran que la sola presencia física del dinero cambia el comportamiento de la gente que, de otra forma, tendría un comportamiento ético.

Las consecuencias y el daño colateral de un enfoque unilateral que apunta a ganar más y más dinero puede seriamente afectar el bienestar financiero y físico de muchos *stakeholders*. Sin embargo, está en el interés de las empresas no sufrir un daño financiero o reputacional serio.

Existen soluciones, pero requieren de liderazgo y una decisión consciente de crear una cultura que vaya más allá de las métricas financieras y las recompensas. Esto requeriría recursos materiales desde el comienzo y una predisposición por parte de la empresa y sus dueños de renunciar al cortoplacismo.

Pero muchos altos ejecutivos no consideran que el *management* reputacional y de riesgo sea tan importante como la facturación o el rédito. Ellos suelen tener sólo un enfoque reactivo a la mitigación del riesgo, ocupándose del tema en el momento que ocurre algún problema.

El *management* reputacional y de “riesgo inteligente” requiere la creación de una relación triangular entre el Directorio, el CEO y el *management* reputacional y de ‘riesgo inteligente’. Incluye un enfoque estratégico no solo cuando el riesgo se presenta en la forma de potenciales pérdidas (*‘downside of risk’*), sino en el momento de oportunidad de ganancias (*‘upside risk’*). Un buen sistema crea un sistema de alerta temprana para prevenir el daño reputacional severo. También preparará a una organización para el escándalo que inevitablemente ocurrirá. Construirá e incorporará mejores procesos en el sistema que limitarán o impedirán el mal comportamiento.

A esta solución llamémosla ‘el triángulo mágico’, que involucra al CEO, al ejecutivo de riesgo y a un Directorio con conocimiento del tema. Esto puede incluso demandar la creación de un nuevo puesto ejecutivo estratégico, como sería el caso de un *Chief Risk and Reputation Officer* (CRRO), que tendría un lugar en el equipo ejecutivo, reportando al CEO y al Directorio. Estos necesitan hacer suyo el tema de la supervisión del riesgo. Los CEOs deben hacerse responsables del tema y responder por él. Podrían considerar la posibilidad de crear un Comité dentro del Directorio especializado en Riesgo, Ética y *Compliance* integrado por al menos un director independiente, con conocimiento y experiencia en estos temas, tangencial y directo, y que demande un enfoque estratégico de los ejecutivos.

Este es el triángulo mágico. De manera conjunta, el CEO, el CRRO y el Directorio serán capaces de triangular el *management* reputacional y de riesgo para la compañía. Y es posible que un enfoque estratégico de este tipo pueda revelar y agregar valor de negocio que permanecía inactivo y no explotado.