

EL **VALOR** DE LA  
**CONFIANZA** EN LA  
**EMPRESA**



**3E**

**MODELO**  
DE GESTIÓN PARA  
EL EMPRENDIMIENTO



**RAÚL**  
SALGADO



En los últimos meses, he recibido muchas consultas de empresarios que buscan herramientas que les permitan supervisar de manera eficiente el trabajo de sus colaboradores.

Algunos han adquirido alguna tecnología de control de tiempo, otros han invertido un presupuesto en la contratación de supervisores y otros toman este trabajo de manera personal. La gran mayoría se encuentran preocupados, la actual situación los ha obligado a prescindir de un importante número de colaboradores y ahora deben cubrir las operaciones del negocio con menos personas. Sienten que el trabajo remoto no asegura el cumplimiento y en algunos casos llegan incluso a bordear el límite entre seguimiento y acoso virtual.

Si bien es cierto, los negocios deben reinventarse, creo que llevar al negocio por esta línea no es la mejor alternativa.

Si nosotros analizamos la distribución del presupuesto de recursos humanos en el estado de ganancias y pérdidas, vemos que en la

mayoría de empresas representa cerca de la tercera parte del gasto total de operaciones. En otras inclusive una proporción mayor.

Esta distribución normalmente se presenta siguiendo la Ley de Pareto: La gran parte de esta distribución presupuestaria se da entre unas cuantas personas y el volumen mayor de personas representan una distribución presupuestaria menor.

No estamos criticando esta distribución de recursos, entendemos que se tiene que generar una remuneración mayor a aquellas personas que se encarguen de liderar el negocio, ver su operación, definir las líneas de acción a futuro y proponer las diferentes estrategias que servirán para dirigirse a la Visión empresarial. En el caso del trabajo operativo buscamos un equipo que presente competencias específicas para las labores determinadas, a quienes debemos ir preparando para que puedan hacer una línea de carrera organizacional.

Al analizar la situación actual encontramos dos problemas que afectan poderosamente a la empresa.

El primero: veo en un importante número de empresas donde la función de los profesionales encargados de liderar el negocio se está convirtiendo en operativa, Hoy se encuentran preocupados porque su equipo trabaja, agendan reuniones en exceso para validar el avance, se comunican constantemente para temas que el propio equipo debe

resolver e inclusive revisan el trabajo encomendado. Sin darse cuenta están desenfocados de su función principal “Tener una mirada estratégica”.

Si los líderes de la organización, en estos momentos de crisis están mirando la operación dentro del negocio, entonces ¿quién define como enfrentarán los retos en el futuro?

Es muy importante entender que la solución no está en la supervisión excesiva, al contrario esta acción genera un gasto presupuestario que deberíamos reducir o eliminar.

Si las organizaciones se están comportando de esta manera, es común que presenten un segundo problema: ¡LA DESCONFIANZA!!!

Este problema es típico en una empresa con una cultura organizacional débil. Una cultura organizacional débil se caracteriza por tener un equipo de trabajo que no presenta el perfil que la empresa necesita. Se generan conflictos entre el personal constantemente, no existe la confianza en el trabajo de las personas y se generan excesivos procesos de supervisión del trabajo (entre compañeros, jefe a compañeros e inclusive entre jefes).

Si realizamos un análisis para definir cuanto tiempo afecta a la organización esta desconfianza, vemos que en algunos casos supera el

30% del tiempo total de horas trabajadas. Este análisis se hace sin contar como afecta este hecho al proceso operativo propiamente dicho y a la propuesta de valor dirigida al cliente.

Debemos entender que como emprendedores de éxito debemos identificar nuestros principales objetivos y centrar el trabajo en lograr que se cumplan. Para hacerlo debemos contar con un equipo de personas a quienes debemos empoderar y en quienes debemos depositar nuestra confianza. Es responsabilidad nuestra realizar un proceso de selección adecuado.

El principal error del emprendedor es creer que ellos pueden mirar todo el negocio. Recuerden el refrán “Quien mucho abarca poco aprieta”. Deben entender que con el tiempo deben elegir a las personas que lo acompañarán en esta aventura.

Para una organización fuerte, que tiene muy claro el perfil de las personas que lo acompañarán en la operación del negocio, es indiferente realizar un trabajo presencial o remoto. Las tareas encomendadas se realizan con la misma eficiencia y lo que se busca es fomentar un ambiente de colaboración virtual, que facilite el trabajo. La organización se enfoca en resultados y el equipo con la responsabilidad y compromiso de siempre suma para alcanzarlo. El flujo de supervisión en lugar de aumentar disminuye y desde su

posición los líderes de la empresa se enfocan en definir cuáles son las nuevas rutas que el negocio necesita.

El problema empresarial de hoy no debe ser la supervisión de los equipos, debe ser el enfoque o la mirada al futuro. Debemos realizar una autoevaluación y brindar los recursos que faciliten el trabajo, brindando responsabilidades y empoderando al equipo para alcanzar los resultados. Cuando empezemos a confiar en nuestra gente y veamos que los resultados se presenten estaremos rumbo a convertirnos en una organización poderosa.

Una adecuada construcción estratégica ayuda a la empresa a encontrarse enfocada. Si la organización ya tiene implementada una red de herramientas de gestión estratégica, todo el equipo sabrá que hacer. El empresario con la ayuda del panel de indicadores de su elección podrá realizar una ejecución impecable sea de manera presencial o remota.

Debemos entender que el planeamiento estratégico no termina con la construcción del plan. Este es el punto de partida y debe aterrizar de manera lógica y enfocada en cada área funcional, en cada proyecto, en cada equipo y finalmente en el trabajo de cada miembro del equipo.

Mi recomendación a aquellos emprendedores que se sienten abrumados por esta situación, se centra en tres aspectos:

- Tomar la decisión de desarrollar una gestión estratégica seria
- Realizar una selección de personas con el perfil adecuado para su negocio
- Eliminar la desconfianza en la organización

Si logramos realizar estas acciones estaremos rumbo a convertirnos en una organización exitosa. ¡El cambio está en tus manos!, mientras más tiempo tomes en tomar esta decisión, tendrás un mayor riesgo de enfrentar el mercado con la importante propuesta empresarial que tienes.