

**COMO MINIMIZAR EL IMPACTO DE LAS PRESIONES INTERNAS Y  
EXTERNAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ROBERTO EDILFONSO MOYA CARMONA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**Junio de 2011**

**COMO MINIMIZAR EL IMPACTO DE LAS PRESIONES INTERNAS Y  
EXTERNAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ROBERTO EDILFONSO MOYA CARMONA

DRA. FANETH SERRANO LEDESMA

DIRECTOR DOCENTE

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**Junio de 2011**

## INTRODUCCIÓN

La preparación en el direccionamiento del recurso humano, del gerente en el caso de las empresas de corte exterior o civil, y el líder en el caso de la empresa más grande de Colombia el Ejército nacional, son netamente teóricas ya que no garantizan eficiencia y eficacia en ese direccionamiento para ningún caso, además de esta práctica también está poco documentado el manejo de la crisis en esa formación académica.

En razón a esta premisa y al dimensionar las consecuencias negativas que podría tener una mala decisión por la falta de experiencia o estudio en el manejo de la crisis, se plantea este problema.

La búsqueda de soluciones que disminuyan el impacto de las situaciones difíciles externas o internas en la toma de una decisión, y que la puedan afectar de tal forma que la respuesta nos lleve a un fracaso que en el caso de la milicia pueden significar vidas pérdidas, es una constante que debe preocupar al líder o al gerente.

En este escrito se realiza el planteamiento de algunos de los más importantes factores que pueden causar la toma de decisiones, alguna dificultad al gerente, y que pueden presentarse cambios que impacten de manera negativa a la organización. Con el fin de que el manejo del recurso humano no se vea afectado por la influencia de estos factores y así se puede aplicar la justicia en las decisiones de personal, que en realidad es el eje fundamental de la organización.

Es la búsqueda de la integración de los conceptos gerenciales en la administración del recurso más valioso de cualquier empresa, el recurso humano, cuya única finalidad es encontrar mecanismos que nos permitan tomar decisiones lo más acertadas posibles (ya que no hay decisiones perfectas), y que estas nos lleven a la consecución del éxito en las operaciones, ya sean militares o gerenciales civiles como tal.

En la formación del gerente-líder existen elementos constitutivos de estudio para el manejo de crisis, pero estos no contemplan situaciones de extrema dificultad, con la combinación de elementos de carácter externo, interno y hasta personal en la toma de la decisión final.

Lo que se pretende es realizar un compendio de escritos relacionados con el tema y combinarlos con la experiencia del ensayista y otros líderes militares y civiles, con el fin de que sirva como instrumento facilitador en la toma de decisiones en situaciones realmente adversas a usted como gerente o líder o incluso para el manejo de la vida que trae tantos o más problemas que una organización empresarial.

## **CAPITULO I**

### **1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS INTERNOS**

#### **1.1. Limitación temporal.**

El gerente o el líder en la toma de decisiones manejan un alto volumen de trabajo que demanda realmente su atención. Esa limitación de tiempo es un causal que incide en las decisiones apresuradas, que en realidad causan graves problemas en la verificación de los resultados, ya que se esa decisión no se tomó con un proceso analítico sino que se avoca a la suerte como su mejor aliado. Nos dice *Wilfredo Pareto* con su teoría del "80-20", básicamente lo que debemos hacer es priorizar lo realmente importante y el plazo para cumplirlo, para de manera organizada cumplir con todo lo que afecte la empresa drásticamente.

Gran parte de las decisiones del gerente o líder están basadas en necesidades de tipo humano, económico y de capital; *ANDREW S. GROVE*,

en el libro Temas gerenciales, que es básicamente una recopilación de experiencias, ideas y vivencias de una serie de administradores de talla mundial exitosos; en su capítulo 1, “*el gerente como persona*”, *su recurso más precioso el tiempo*, no dice textualmente “Debo confesar que el tipo de información más útil para mi, y creo que para todos los ejecutivos, proviene de las mutuas conversaciones rápidas y esporádicas, en un buen número telefónicas”.

Lo que podemos evidenciar aquí es que el líder o gerente debe escuchar a sus subalternos, se debe compenetrar con ellos, pero cuál es el alcance de esta situación?, como nos afecta negativamente?. Debemos escuchar, si es lo real, pero no todo lo que dicen mis subalternos es objetivo o de beneficio para la unidad u organización, y no todas las formas de compenetración son aptas para el gerente o líder.

El gerente o líder debe estar en la capacidad, basado en sus experiencias y conocimientos académicos de tomar una decisión sin temor a desechar una o más recomendaciones de sus subalternos, eso sí soportado con hechos de que tiene la razón.

En cuanto a la compenetración es algo formal no puede excederse a lo extremadamente informal ya que sus subalternos pueden perder el respeto y tomarse atribuciones que no les pertenecen.

Otra ayuda en la toma de decisiones son los informes, que debe constituir un elemento que nos permita planear a futuro y determinar en un gran número las contingencias que se puedan presentar. Debemos realizar una línea de tiempo que nos trace un camino a seguir con tiempos determinados, que nos permita administrar el tiempo y asignar misiones a unidades o personal subalterno, para que la carga de trabajo se pueda delegar sin que esto afecte mi responsabilidad directa en la toma de decisiones.

## **1.2. El liderazgo como forma de apoyo en la decisión.**

También debemos considerar el factor liderazgo en la observación de los problemas de una organización, cuando la culpa no la tiene el ejecutante si no que la tiene el comandante o líder.

Algunos problemas de falta de liderazgo se desprenden de superiores arriba del líder, en el libro “como tratar a un empleado difícil”, se hace una recopilación de seis actividades comunes de la gerencia que provocan un comportamiento problemático y causa otros problemas con los subalternos.

El análisis en si corresponde a 287 casos de participantes en 15 seminarios de ejecutivos que se llevaron a cabo en *THE MENNIGER FOUNDATION*, durante nueve años, y sugiere una compilación de seis actividades comunes que mal forman al líder y que son causa de la gerencia superior.

#### **1.2.1. Estimulo para aspirar al poder.**

Se estimula al gerente a trabajar por alcanzar los escalones superiores en la empresa, pero este asume su rol y sus objetivos personales sin importarle los de la empresa misma y sus trabajadores, ya no dirige, lidera o controla si no que siempre procura su bien personal y agradarle a sus superiores, pero no de lo que realmente importa, este problema es muy común en empresas que poseen problemas gerenciales graves.

En un momento determinado llega a la organización alguien que realiza actividades con muestras de mejoría y es tomado como un “mesías”, esa elevación hace que su trabajo comience a desviarse y sus intereses se confundan con los de la empresa.

Este problema es sin duda causante de muchas malas decisiones y en ocasiones de graves problemas de convivencia. Pero si se le analiza de fondo es frustrante incluso para el gerente. Nunca se aprende a trabajar en grupo, a tomar decisiones con asesoría, ya que su ambición y sus deseos personales se lo impiden. Un gerente exitoso si bien debe ser exaltado no

podemos confundir las formas de hacerlo, ni pecar en el exceso, es ser justo y mostrarle a el que lo que hace esta bien pero que siempre necesitara de sus superiores, subalternos e iguales para seguir en la cima y no decaer.

### **1.2.2. Control mal ejercido.**

Algunos gerentes pecan por su exceso en el trato a la gente, estos creen que entre más mal se traten mejor trabajan son los egocéntricos y malgeniados en la lectura los describen como los enojones. Estos desean mostrar poder solo con denigrar de sus subalternos y compañeros, en ocasiones incluso afectan a los superiores, pero estos están al margen del error porque él posee una característica que según ellos lo hace único y no lo pueden perder.

Entonces en algunas ocasiones se les permite esta conducta durante años y crea un ambiente el cual se acostumbra la gente y que tal vez si se llegara a cambiar, causaría graves descompensaciones iniciales.

Se debe simplemente creare conciencia de lo que se es y lo que se necesita, un gerente no puede olvidar nunca que está donde está por sus subalternos, que en realidad ellos son los que lo proveen de éxito bajo su dirección. No se debe tratar a los demás como no quieres ser tratado y hacerle ver esta situación, el empleado no puede trabajar por miedo, se debe mover el corazón y hacer que lo desee realizar por convicción, que se sienta mal cuando no cumple, que sienta el mismo que falla sin que se lo digan sus superiores.

Estos problemas de comportamiento reflejan inseguridad y en ocasiones ansiedad, se sienten sobrecargados de trabajo y el fracaso puede venir, ese comportamiento será continuado hasta que la alta gerencia evidencie el problema y coloque atención en el, lo que no puede hacer el superior en la alta gerencia es permitir que esto pase desapercibido porque igual que los empleados le tienen miedo al gerente.

En todo caso estos vicios de agresividad causan en la empresa malos hábitos de trabajo que hacen del trabajador alguien resentido, que solo espera el momento preciso para atacar al gerente o a la empresa con el fin de vengarse de todo.

El alto gerente debe limitar al gerente colocándole en claro cuáles son las políticas de trato al subalterno y cuales las condiciones para controlar el trabajo de los mismos. Este trabajo se debe monitorear de manera constante, concienzuda y objetiva, con el fin de que se cumpla lo que se desea. El proceso se debe seguir con planteamientos racionales y muestras de que el sistema funciona sin pasar por encima de los demás, si aun no se consigue llegar al objetivo se debe retirar del cargo al gerente como última opción.

### **1.2.3. Estimulo de la rivalidad.**

Este problema es propiciado en ocasiones por los altos gerentes, aduciendo que es la forma de crear competencia sana en una empresa y hacer que los empleados mejoren de manera continua. Si el proceso se lleva de manera lógica y con los objetivos propuestos desde el principio, con reglas iniciales que se conozcan y que se manejen con criterio y de manera objetiva el “juego” puede llegar a feliz término.

Pero si este se toma de mala manera y se desvían los intereses empresariales y se interponen los personales, se crea un ambiente que difícilmente se va a poder manejar en bien de los intereses propios de la organización.

Se debe identificar el problema y el porqué del comportamiento de los empleados, esto con el fin de atacar el problema porque en ocasiones no es lo que se ve, es algo más profundo. Problemas que se evidencian con formas más profundas de análisis, algunas veces el empleado joven que escala rápidamente en la empresa, se hace enemigo de los más viejos, esta



relación puede ser mutuo o unilateral, este problema es el que se debe identificar y atacar de raíz.

En sí la forma más fácil de eliminar los problemas en este sentido es la conciliación de las partes que se hace básicamente con diálogo constructivo. Se sientan las partes y en diálogo absolutamente abierto y de confianza, se les hace entender que si usan esa energía en prosperar y buscar la consecución de resultados, tal vez la empresa mejore y ellos sean premiados, de lo contrario se evidencia que esa rivalidad conlleva al detrimento de la empresa y que en un momento determinado podría prescindir de los dos al no tener soluciones de parte de ellos mismos.

También se puede encontrar la forma de hacer que ellos actúen en un rol diferente, puede ser el de la otra persona en conflicto para que vea las dificultades del otro y así comprenda su trabajo.

#### **1.2.4. Incompetencia para visualizar lo inevitable.**

Aunque este tema es bastante difícil se debe tratar de establecer lo inevitable en la empresa, son simplemente problemas personales graves que pueden llevar a un empleado a ser una obstrucción para la empresa.

Estos daños inevitables pueden ser físicos o psicológicos como el hecho de volverse viejo y empezar a sentir el peso de los años, en los sentidos, empezar a ver mal, a oír mal, esto en cuanto a lo físico. En el carácter psicológico, el pensar que no se obtuvo la jubilación en el tiempo en que se quería o un ascenso o un incentivo que creyó merecer, pueden causar problemas psicológicos en los empleados que interfieren con su productividad.

Si se logran identificar a tiempo problemas como estos se puede prevenir el impacto que estos causaran en la empresa, si preparamos a los empleados para soportar esas vicisitudes psicológicas o evitamos que se presenten siempre siendo claro con el empleado con lo que es y con lo que se merece

de acuerdo a su trabajo. En cuanto a lo físico se debe prevenir una situación como tal y buscar en crear en el empleado el hábito de entrenar a su sucesor, que en realidad nos sirve en unos casos de ausencias laborales temporales del titular o cuando este no esté en condiciones físicas de seguir trabajando.

La busque da servicios de asesoría psicológica para minimizar el impacto, también es una opción viable, con sesiones preparatorias se puede hacer entender al empleado que su fase productiva ya culmina sin hacerle daño. Lo más importante es anticiparse y demostrarle al empleado que estamos pendientes de esto antes de que suceda, que no somos indiferentes.

#### **1.2.5. Presionar a los hombres de capacidades limitadas**

En ocasiones los gerentes tratan de hacer cambiar a un subalterno de la noche a la mañana sin importar los daños que esto ocasione en él mismo y el funcionamiento de la empresa. En otros casos tratan de que cambien dándole más responsabilidades que lo obliguen a hacerlo, la inflexibilidad y la compulsividad son los más comunes.

En la búsqueda de las soluciones a estos problemas podemos comenzar por delimitar al empleado, lo que se hace es decirle cuáles son sus funciones y hasta donde llegan. Luego la gerencia debe considerar que tareas específicas llevan al empleado a cometer estos errores y de manera conjunta solucionarlos, apoyarlos, que no se sientan solos. Otro problema que se identifico fue el no permitirle al gerente actuar por sí solo, muere la iniciativa, entonces se debe permitir actuar con delimitación, es un duro paralelo en una balanza que es absolutamente importante en la empresa.

#### **1.2.6. Colocación equivocada.**

Es un problema que se asocia con el tiempo en el trabajo, es así que porque un persona lleva cierto tiempo en la empresa, por ende se cree que debe

merecerse un ascenso o la vacante que existe, y de acuerdo al estudio se menciona que un alto porcentaje de los empleados no logran compenetrarse con el nuevo puesto porque no tienen las aptitudes, conocimientos y otros factores que deben investigarse antes de colocar a alguna persona en un puesto especial.

Se aconsejan practicas como asesoría directa de un sicólogo experto en el tema o el encargado de recurso humano que haga sus veces.

### **1.3. Burocracias corporativas herencias empresariales.**

Las empresas desarrollan burocracias internas debido a la procedencia del dinero de sus inversionistas, que en muchas ocasiones son herencias familiares descendientes incluso hasta centenarias, estos “delfines” de las empresas llegan a incomodar a los gerentes de tal forma que en esa guerra de poderes la empresa se puede ver afectada. Este problema a llevado a extremos con decisiones incluso de “vetar” la participación de los accionistas, no permitirles negociar sus acciones o tomar decisiones especificas en la empresa, por parte de la junta directiva de la misma.

Con la idea de no permitir que se interfiera de forma negativa en la toma de decisiones empresariales, la junta directiva en ocasiones da una especie de golpe de estado, en el que sus accionistas están solo para recibir sus dividendos y otras cuestiones de diplomacia, y en realidad se están limitando sus propios derechos sobre la organización. Lo que se debe hacer es asumir la responsabilidad gerencial y en la toma de decisiones soportarlas de tal forma que en la junta directiva no puedan refutarlas y que no le permitan a una minoría afectar las decisiones importantes de manera negativa.

### **1.4. Sindicatos empresariales.**

Los sindicatos son necesarios para que se procure el bienestar de los trabajadores y se pueda negociar con la empresa, en razón a que este no

esté por encima de los objetivos de la empresa. En muchas ocasiones las negociaciones llegan a feliz término dejando a las partes en conflicto, satisfechas si se puede llamar así. Lo que se debe buscar en la empresa es que las soluciones que se van a dar pueden afectar a todos , si no hay empresa no hay dinero para los accionistas, no hay dinero para la junta directiva y no hay trabajo para nadie.

Existen una serie de acuerdos a los que un gerente no puede llegar. Según Charles S. Loughran un investigador de la universidad javeriana, hay una clasificación de los cinco peores acuerdo a los que se puede llegar en un sindicato, que a continuación brevemente relaciono.

#### **1.4.1. Planes conjuntos de pensión y salud sindicato-empresa.**

Estos planes se deben manejar con un carácter empresarial y no individual, con estatutos que beneficien las partes en concesión sin afectar la unidad como tal económicamente de tal forma que estos mismos desangren la empresa. Se debe hacer de acuerdo a la disposición económica y a las pretensiones del sindicato.

#### **1.4.2. Clausulas de ajustes automáticos escalonados de costos.**

Estos costos deben estar supeditados al crecimiento de la empresa y no a los costos de vida (corrección monetaria, inflación y otros), esto con el fin de que se beneficie la empresa y se puedan hacer incluso aumentos en épocas diferentes a las anuales estipuladas por el estado, estos aumentos deben ser negociados con base en turnos de trabajo, rendimiento, capacitación y estudio de otros elementos importantes para la empresa que ofrece el empleado.

#### **1.4.3. Más paga por tiempo no trabajado.**

Se debe constituir un acuerdo para el pago de horas trabajadas solamente y negociar el no trabajado de acuerdo a la disposición de la empresa (días festivos, vacaciones, licencias por enfermedad, asuntos sindicales y otros de carácter personal del trabajador), con el fin de que la empresa sea productiva y el trabajador no gane mas sueldo no trabajado que el real.

#### **1.4.4. Limitaciones jurisdiccionales de trabajo.**

Las limitaciones se presentan básicamente en los oficios específicos no contemplados en el contrato pero que son inherentes al cargo y en las áreas donde se trabaja, si se presenta un oficio fuera de la jurisdicción del empleado este no lo realiza aunque sea de su competencia, esto hace que los costos se eleven y se presente la subutilización de los recursos humanos, además de mas contratación innecesaria.

Se deben destruir estas barreras y comprometer a los empleados con la empresa para que realicen su labores y aquellas inherentes sin buscar que se excedan y que no utilicen formas jurídicas para no hacer las cosas “leguleyadas”, como lo llamamos en el Ejército, que solamente nos hacen perder tiempo real de trabajo.

#### **1.4.5. Representación de los sindicatos en las juntas directivas.**

Es una costumbre imprudente colocar personal del sindicato en las juntas directivas, este personal no es objetivo y solo busca el beneficio propio, esto limita la toma de decisiones y la favorabilidad de las mismas en la empresa. La cooperación como tal debe existir pero no en la mesa directiva.

Si se llegasen a tomar decisiones como esta o nuestra empresa ya tiene personal del sindicato en la mesa directiva se debe tomar una decisión tajante antes de que la situación se torne incontrolable.

*...”con demasiada frecuencia la sabiduría nunca llega y por eso uno no tiene porque rechazarla simplemente porque llega tarde”... (FELIX FRANKFURTER, 1984).*

## **1.5. Manejo del recurso humano.**

En el manejo del recurso más importante de la empresa se presentan ciertos vicios que limitan a la empresa, y que hacen que el gerente se preocupe por los problemas internos y deje de lado su misión principal, que es la toma de decisiones que favorezcan la productividad.

Cortesía y respeto con firmeza. Debemos tener en cuenta que la gente trabaja por dinero claro, pero no es su única motivación, lo debe mover también el amor por lo que hace, por su empresa, su razón social. No existe un formato específico para asegurar el trato perfecto al trabajador, pero se deben mantener algunos preceptos de respeto hacia ellos. Como gerentes nosotros debemos mantener un paralelo entre el apoyo y remuneración de la gente y el trato y los objetivos de la empresa.

El gerente debe ser una persona que piensa en su subalterno, no es egocéntrico, debe hacer entender al empleado que es lo que desea, como desea conseguirlo y que se observe lo que el empleado hace, se controle y se exalten sus buenas acciones.

Según estudios psicológicos el personal más consagrado al trabajo rara vez supera el 15% o el 20% de su capacidad cerebral, pero una persona puede triplicar sus resultados sin hacer mayores esfuerzos solo motivado a hacerlo, es donde el gerente debe buscar mecanismos que lo lleven a lograr esto y más. Debemos hacer de nuestra empresa atrayente, que los mejores profesionales deseen estar en ella y los que se encuentran en esta no deseen irse.

Se pueden aplicar algunos tips en nuestra empresa, como tener un listado de cada trabajador llevar una secuencia en un lapso de tiempo determinado, y al final de este hacerle ver como contribuyó con su trabajo a la consecución de los objetivos de la organización.

No hacer críticas, *“las críticas constructivas no existen, solo son destructivas”*, nos dice Jack Foley en “la gente con quien se trabaja”, se debe corregir a la persona en el momento en que comete el error por segunda vez, que evidencia que este no sabe que lo está cometiendo. Posición del escritor que difiere de la mía, pienso que el momento mismo de la retroalimentación es el error inicial, la situación es el cómo se hace, sin hacer sentir mal al empleado.

Establezca visitas y encuentros informales con sus empleados, en los apartes anteriores pudimos evidenciar que las reuniones de “pasillo”, nos pueden hacer enterar de muchas cosas que no sabíamos de nuestro personal y la empresa.

De cada cosa positiva debe haber una exaltación de los participantes de manera pública, y yo agregaría que de las cosas negativas se pueden sacar lecciones que nos permitan establecer caminos para no llegar a lo mismo.

No haga revistas formales de rendimiento a sus empleados, si se hace de manera informal se notara menos y el impacto mejorara. No debemos medir a las personas en dinero-productividad, se debe ser menos calculador y sistemático, pero si afectar la empresa o el desempeño del gerente.

No debemos permitir que el trabajador se vuelva gerente, la burocracia se debe evitar a toda costa, motivar al empleado a realizar su labor en conjunto con los demás y que este no esté afectando los procesos por creerse demasiado importante. Mostrarle al empleado la importancia de su labor y como esta afecta la de los demás, pero no hacer de su labor una gerencia, todo quieren tener una secretaria, ayudantes, colocar sus reglas, su propia oficina, son cosas que aunque se ven pequeñas en la individualidad, afecta en el colectivo a la empresa de tal forma que paralizan la producción y la consecución de los objetivos de la misma.

Los problemas externos del empleado no pueden llevar a la empresa al fracaso, alcoholismo, drogadicción, y otros se deben establecer rápidamente y atacarlos de raíz con ayuda psicológica, si esto no contribuye a la mejora del trabajador, se puede hacer seguimiento personalizado, es difícil manejar estas situaciones y aun mas tomar decisiones drásticas como el despido, pero si se debe, se tiene que hacer.

Muchos gerentes estimulan las críticas bilaterales, esto claro está sin hacer daño y con respeto, se pueden utilizar en bien de la empresa, pero si no se implementan de buena forma se pueden convertir en momento para desquitarse de todo mundo y esto causaría problemas irreversibles a futuro.

No haga juicios con favoritismo y prejuicios sea objetivo en la evaluación de sus empleados y así mismo trátelos.

Uno de los desafíos grandes del gerente es el manejo del personal inconforme, este personal sobretodo es creativo, pero no le gustan las normas y las leyes, cree que todo se puede hacer sin importar por encima de qué o quién.

Esto en ocasiones hace que ellos vean a los demás incluso superiores como menos que ellos porque no son arriesgados, en el ámbito militar existe una frase que se utiliza “no sea atortolado”, que es como decirle a alguien que no asume riesgos, temeroso. Con este personal debemos ejercer mejor control en las actividades que lleva a cabo, mostrar las consecuencias de los actos salidos de la norma y de cómo esto afecta la organización y el trabajador mismo.

Experiencia del gerente, en ocasiones cuando el gerente es sumamente joven y sus empleados son personal con muchos años de trabajo, estos tienden a pensar que el debe hacer lo que ellos le digan, que no tiene lo suficiente para dirigirlos y se crea el mal ambiente. Lo que un gerente hace es mostrar que lo que aprendió es importante y que está allí porque tiene las



actitudes y aptitudes para hacerlo, eso sin querer demeritar en algún momento las sugerencias de sus subalternos, pero siempre poniendo en claro quién es el que toma decisiones.

Reuniones exitosas, solo debemos hacer las reuniones que tengan una finalidad, minimizar las reuniones tediosas y los tiempos sumamente largos para estas, si se hace una reunión se toman decisiones importantes y se dejan en claro conceptos reales y trascendentales para la organización.

## **CAPITULO II**

### **2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS EXTERNOS**

#### **2.1. Accidentes o desastres.**

Aunque siempre se realizan actividades de prevención de todo tipo de accidentes los medios de comunicación nos recuerden que suceden a menudo. Es así que aunque los fenómenos adversos son en su mayoría difíciles de evitar, podemos minimizar el impacto de los mismos con algunos planes (planes de desastres, de evacuaciones, contra incendios y otros), que se encuentran preestablecidos, implementación de estos en la empresa, constantes ensayos e inversión en medios preventivos (chalecos reflectivos, extintores, vías de evacuación, salidas de emergencia y todo aquello que nos provea seguridad y prevención).

Estos factores pueden provenir de la naturaleza como tal de manera adversa o simplemente por errores humanos que conlleven a accidentes graves que afecten nuestra organización y así el trabajo del líder o gerente.

## **2.2. Ataques terroristas.**

Dado que el conflicto interno de nuestro país se agudiza más en su forma de “lucha” (palabra utilizada por los terroristas), más baja, destructiva y deplorable, pero aun así la que más utilizan grupos al margen de la ley como son FARC, ELN, BACRIM (bandas delincuenciales al servicio del narcotráfico), y delincuencia común; como lo es el terrorismo debemos contemplar en todos nuestros actos de cotidianidad incluso familiar la posibilidad de enfrentarnos a hechos de este talante.

En cumplimiento con este principio fundamental de preservación, debemos observar todos aquellos sistemas que nos permitan detectar la amenaza, antes de que ocurra para actuar frente a ella y evitar muertes trágicas.

*“Mientras los ejecutivos de negocios con frecuencia evitan tomar medidas preventivas a no ser que haya una amenaza evidente, se está creando cada vez más una mayor conciencia entre los ejecutivos empresariales, especialmente en los niveles superiores, respecto a la necesidad de equipos de manejo de crisis (EMC, que sean capaces de hacer frente a los ataques terroristas si y cuando se presente”.*  
(SAM PASSOW, 1988).

Es así que debemos no solo preservar la parte física de nuestra organización, si no que prever que además del terrorismo con explosivos, también existe la extorsión, aun mas el secuestro que es la forma de financiación que usan los grupos terroristas que más les provee recursos económicos después del narcotráfico. Los terroristas consideran el secuestro como un negocio que se concreta cuando ellos reciben el dinero y el que paga recibe el “paquete”, (forma despectiva en la que se denomina al secuestrado), sin importar sus condiciones.

En el caso de la extorsión lo que se busca es causar miedo, que este miedo no les permita denunciar, ni pensar si no que actúen de acuerdo a las ordenes del extorsionista. Esta capacidad terrorista no solo se puede infligir contra el personal propio de la empresa, también puede llegar a proveedores, clientes, bancos, etc.

El fin último es hacer daño a la empresa, pero como se pueden contrarrestar acciones como estas, Peter Goss, quien dirige una oficina en Washington de control risks Ltda, que en si es una firma de análisis de riesgo y de sus posibles formas de minimizar sus impactos o evitarlos con prevención anterior al suceso, una de las más utilizadas fue implementada en la escuela de derecho de Harvard, su nombre es “hipotética”.

*“Todos los que ocupan posiciones de responsabilidad, se sientan formando una herradura hacia adentro y se les expone a una situación hipotética en curso, preparada por un hábil moderador que lanza problemas a los ejecutivos y funcionarios interesados y sigue adelante con la historia a la luz de sus respuestas”.*  
(SAM PASSOW).

Lo que se busca es presentar situaciones extremas que obligan al gerente a tomar decisiones en “caliente”, manejo de la crisis. En este proceso lo que el moderador hace es buscar soluciones en sus gerentes y en una situación continuada hacerles ver algunas de las principales contingencias que se les pueden presentar en el desarrollo de la toma de decisiones en una situación real.

Luego de presentarles situaciones extremas de carácter de afectación mundial como la captura de rehenes Norteamericanos en la embajada de Teherán en 1979, secuestro en la embajada de Irán en Londres en 1980, y para estar más cerca de la actualidad los tristemente celebres ataques de la red Yihadista Al-Qaeda a Estados Unidos y España entre otros, el 11 de Septiembre de 2001 denominado el 11-S o 9/11, en donde murieron más de 3000 personas y resultaron heridas al menos otras 6000.

Se presenta la necesidad de implementar programas de todo tipo (prevención, inteligencia y todo tipo de elementos de aplicación en el momento en que ocurre el ataque).

En realidad la mejor forma de contrarrestar los elementos utilizados por los terroristas como medios de lucha, según sus propias convicciones, es una capacidad de contrainteligencia y búsqueda de inteligencia que permita saber las intenciones de los grupos al margen de la ley, antes de que se puedan ejecutar, con el fin de contrarrestarlo y acabar con sus intenciones.

Esto no se logra fácilmente, se requiere de una preparación en búsqueda de requerimientos de inteligencia (RI) y otros requerimientos de inteligencia (ORI), que básicamente son indicios que nos permiten elaborar informes y llevar historiales de situaciones fuera de lo común dentro de nuestras áreas de responsabilidad, o el ámbito externo de la empresa.

También se deben establecer fuentes de información que pueden ser internas o externas a la empresa, estas fuentes en todo caso humanas, se dedican de tiempo completo a recolectar información relacionada con el enemigo del sector donde se establece la empresa, procesa dicha información y emite planes para evitar que se realicen las intenciones del terrorista con base en esa información obtenida y procesada.

Se deben establecer igualmente políticas empresariales que establezcan los comportamientos de la dirección en casos extremos, el no pago de rescates o extorsiones, no ejecutar ningún movimiento sin informar a las autoridades, publicitar o no estas situaciones y otras formas que un experto en seguridad empresarial puede implementar en su empresa.

### **2.3. Adquisiciones corporativas hostiles.**

Existen algunas empresas especializadas en la “eliminación” en el mercado de sus pequeños oponentes, para conseguir tal fin “maquiavélico”, lo que

hacen es llevar a la empresa con artimañas incluso ilegales y antiéticas, a una situación realmente difícil en la que se sientan demasiado limitados y el gran empresario lo que hace es ofrecer a esta pequeña empresa en crisis un salvavidas. Este salvavidas sin más ni más lo que provee es un beneficio al gran empresario y le permite apropiarse de su víctima a un bajo costo aprovechándose de su condición.

Esta práctica ha sido duramente criticada, incluso se pensó en reglamentarla y prohibirla jurídicamente. Para eliminar esta amenaza se deben implementar constantes cambios en la empresa, y en el proceso de selección del personal invertir en procesos para elegir la calidad necesaria y así optimizar los resultados en las diferentes secciones de la misma.

Estudios de empresas que han sido absorbidas o adquiridas de manera hostil, muestran que su peor error fue la “fossilización”.

*...“Si esta gerencia está aislada del camino, la corporación se fossilizará y a su debido tiempo morirá”. (JAMES GOLDSMITH).*

El cambio es una situación de desconfianza, pues no se pueden prever los resultados reales, siempre existen contingencias que pueden modificarlo todo. Es así que el gerente debe tomar decisiones reales que le permitan enfrentar el cambio, con medición de riesgos y pocas posibilidades de fracaso.

#### **2.4. Impuestos y problemas legales.**

Los procesos legales y los impuestos en una empresa causan una inversión constante de recursos económicos, que aumenten considerablemente los costos de producción de la empresa. Tasa de inflación declaración de bienes y otros elementos de carácter estatal deben ser manejados por el personal idóneo que conozca las leyes y la forma de minimizar costos de manera eficiente, pero sobretodo de manera legal. Se deben ejercer controles a

estos procesos con el de minimizar la corrupción en la empresa que nos cause problemas legales de costos.

El personal de asesores jurídicos de la empresa debe estar bien preparado para enfrentar la “guerra jurídica” que se puede presentar con la competencia por alcanzar competitividad en el mercado. Todos los procesos de la empresa deben ser asesorados, esto con el fin de prever a futuro los problemas que pueden surgir y así el equipo jurídico se pueda preparar.

Se deben incorporar avances tecnológicos de recopilación electrónica de información, para facilitar la investigación legal computarizada que permita obtener información rápida, económica y útil. En los casos que se presenten y que revistan importantes decisiones trascendentales, se debe buscar asesoría externa, con personal de vasta experiencia y alta credibilidad, sin importar los costos que se tomen, así lo que se previene es un problema aun mayor que pueda incluso acabar con la empresa.

Otra clave de la optimización de los recursos jurídicos, es hacer estimativos de los costos de los litigios, si el costo de defender un pleito es más alto que el resultado si se pierde, la decisión puede evitar pérdidas económicas y desgaste en personal innecesario.

Los problemas fundamentales aquí descritos no son los únicos que podemos observar en la empresa, se quiso hacer un recuento de algunos importantes y plantear soluciones académicas soportadas en años de experiencia del ensayista, sin querer argumentar que estas no se pueden controvertir o que sean la solución absoluta de nuestros problemas gerenciales, es de anotar que lo expuesto aquí es de carácter personal de cada uno de los escritores aquí citados y del mío propio.

## **CONCLUSIONES**

Es de vital importancia conocer los elementos que componen una organización, si nuestra idea es liderarla, en ese momento preciso debemos propender por conocer hasta el último rincón de la misma. Ese instante en que se adquiere o asume esa responsabilidad demanda del gerente una gran capacidad y conocimiento de diversos temas, pero el más álgido e importante es el manejo del recurso humano.

Es así que un gerente i líder identifica y conoce sus propios medios; para esto existen matrices como la DOFA, que hace que el directivo pueda encausar sus esfuerzos donde en realidad los necesita.

Todos los eventos suscitados de una empresa deben obedecer a una correcta planeación, de todos los eventos que puedan ocurrir y afectar el desarrollo de las actividades por más simple que parezcan (sin olvidar antes que todo no se puede prever, solo se prevé lo previsible), contemplando en

este planeamiento las contingencias que superen los problemas y que no dejen al azar la toma de decisiones.

El gerente o líder debe asesorarse de sus subalternos de primera mano para anticipar los hechos relevantes en la toma de decisiones y los principales problemas que se pueden presentar.

Se debe ser sensato y objetivo en la búsqueda de las dificultades y errores que cometemos en la administración, sobretodo en la alta gerencia. Si bien no existen escritos que puedan hacer un líder perfecto si existe documentación y doctrina que permite conocer los problemas y ver ejemplos de otros gerentes y de cómo sortearon esas novedades. El manejo de una organización posee altas dificultades y responsabilidades, que dan poder de decisión, pero que son fundamentales en los resultados.

En la constante búsqueda de la perfección debemos superar los problemas internos cortándolos de raíz y no dejarlos de lado ya que se pueden crecer y ser causantes de problemas mayores.

Los problemas de carácter personal en un gerente debemos solucionarlos sin afectar la empresa y sin que nuestros subalternos y nuestras decisiones se vean afectados por ellos. Aunque el planeamiento es difícil en la aplicación real, es imprescindible para el directivo cabeza de una empresa que sus decisiones no tengan vicios personales, y menos que sus problemas personales externos afecten su desempeño.

En ámbito gerencial una mala decisión conlleva a un fracaso económico que se puede remediar o no dependiendo de su gravedad, es importante que este fracaso significa la muerte profesional del gerente, en situaciones de decisiones militares la situación es totalmente diferente, las malas decisiones traen muertes y lo que conllevan las mismas como algunos casos tristemente celebres en nuestro país.



Por último dejemos en claro que el gerente o líder “nace y se hace”, no es suficiente nacer para serlo si no hay preparación que soporte ese carisma o ese don, al igual que no se puede pensar que por estudiar en todos los aspectos del liderazgo, se puede ejercer de manera correcta.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ASMAN David y MEYERSON Adam, The wall street journal, temas gerenciales, LEGIS editors S.A. fondo editorial, Bogotá 1982, p. 252.

LEVINSON Harry, Estrategias de Harvard, Como tratar con empleados difíciles, editorial cultural recreativa Ltda, Sinaloa México, 1987. Tomo IV. P. 53-60.