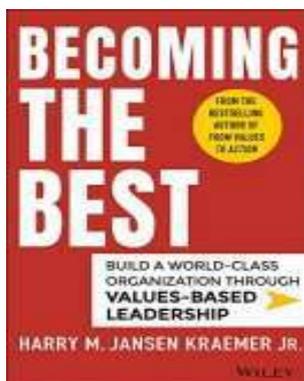

ARTÍCULO DE POSICIÓN: FUENTES Y ANÁLISIS**Título: Alcanzar la excelencia****Title: Achieving excellence****Publicado:** agosto de 2016**Disponible y tomado de:**<https://www.getabstract.com/es/resumen/liderazgo-y-gestion/alcanzar->**Autor:** Harry M. Jansen Kraemer Jr.¹

¹ Es profesor de la Universidad de Northwestern. Fue presidente y director ejecutivo de Baxter International Inc. Es socio de Madison Dearborn, una firmade capital privado. Profesor de la Universidad de Northwesterny exdirector ejecutivo de Baxter.

RESUMEN:

Como especialista designado, analizo y comento el texto **Alcanzar la excelencia** de Harry M. Jansen Kraemer Jr., publicado en agosto de 2016, en <https://es.scribd.com/document/333902737/Alcanzar-la-excelencia-docx>. En el texto se descubren las cualidades que habrán de distinguir a un líder y los principios en los cuales se fundamentan las mismas, proponiéndose un trayecto de honda raíz moral y con una viable proyección de éxito empresarial. Una propuesta ciertamente enriquecedora para la construcción de organizaciones de alcance internacional, basadas en un orden más armónico.

Palabras clave: Dirección, liderazgo, líder basado en valores, gerencia, habilidades directivas.

ABSTRACT:

As a designated specialist, I analyze and comment on Harry M. Jansen Kraemer Jr.'s *Achieving Excellence* text, published in August 2016, at <https://es.scribd.com/document/333902737/Access-the-excelency-docx>. The text reveals the qualities that will distinguish a leader and the principles on which they are based, proposing a path of deep moral roots and a viable projection of business success. A certainly enriching proposal for the construction of organizations of international scope, based on a more harmonious order.

Key words: Leadership, leadership, values-based leader, management, leadership skills.

Comentario del resumen por el especialista:

Dr. Jorge Félix Rodríguez Hernández, Médico. Especialista de I grado en Reumatología y de II grado y Máster en Medicina Tradicional y Natural. Profesor e Investigador Auxiliar del Departamento de Dirección en Salud. Escuela Nacional de Salud Pública.

Comenta:

Bajo el imperativo de seleccionar un único título de 100 posibles, decidí escoger el texto *Alcanzar la excelencia*, no sin cierto recelo por el atractivo del resto de las ofertas negadas e impulsado, para la determinación final, por mi propia línea de interés que es el tema *liderazgo*.

Después de evaluar la exposición del resumen y escuchar las acotaciones positivas de los profesores del Grupo de Desarrollo Gerencial, pensé organizar mis apuntes para compartirlo en este espacio de Infodir, como "gancho", quizás, para que los directivos repasen el tema y piensen en el libro. *Alcanzar la excelencia* no trata sólo del día a día en dirección, sino que nos conduce a una reflexión sobre nuestra propia gestión en la organización y en la sociedad, y sobre aquella categoría del "yo soy" inscrita dentro del ejercicio del liderazgo en equipo. En estas páginas encontré propuestas para el logro de una condición de vida y de dirección saludables, con base en un liderazgo sostenido en valores y en el cultivo de relaciones estrechas con el otro, y acompañado de las ganancias de una consistente cultura organizacional.

Algunas ideas me llamaron particularmente la atención durante la lectura, por ejemplo, las cinco cualidades que se desprende de los principios que a continuación comentaré. Estas cualidades reflejan todas las esferas de actuación humana o las posibles dimensiones de interacción en la vida, de ahí que alcanzarlas equivale a acercarse a la excelencia en las organizaciones. En este sentido, comparto con el autor que debemos iniciarnos en los cuatro principios, compartirlos y crecer en ellos, hasta construir una organización de alcance internacional, mediante este liderazgo basado en los valores.

De los cuatro principios, a partir de los cuales se distingue la experiencia de vida, dos son relacionales, de carácter interpersonal o con proyección hacia el otro, y los otros dos se ordenan a la esfera del yo o se fraguan desde el interior de la persona. Sin ánimos de desdecir al autor, me gustaría ordenarlos acorde a cómo es posible concretizarlos en la situación laboral, enunciando primero los que dependen del yo, como producto de la meditación y el autocontrol, y posteriormente los que serán el resultado de la proyección de nuestro yo, que resulta la expresión del equilibrio y la humildad que genera habernos conocido primero. De modo que los instituiría como resultado de la propia madurez individual, partiendo de **ser**, en mi conformidad conmigo, a **saber ser**, en mi relación con los demás. Los principios quedarían así:

1ro. (se mantiene como Primero), conózcase a sí mismo (encuéntrese).

2do. (citado por el autor como Tercero), desarrolle una verdadera confianza en usted mismo (conózcase).

3ro. (entendido Segundo), construya relaciones positivas (busque la armonía).

4to. (mantiene su posición), respete a todos (muestre su humildad).

Aunque el autor no lo reconoce de manera tácita, para la condición de líder o para el ejercicio del liderazgo de grupo, aporta los siguientes valores: responsabilidad, humildad, confianza, respeto, compromiso, amabilidad, generosidad. Cada uno de ellos entrelazado, de manera efectiva y sutil, con las tantas recomendaciones que cierran la propuesta, algunas de las cuales vale la pena mencionar:

Con relación al yo:

- Construya una confianza serena y percedera, de compromiso.
- Responsabilícese y aprenda de sus errores.
- No sea ambiguo, escuche, acepte que no lo sabe todo y plantéese, de ser necesario, un salto de fe inicial.
- Elija sus batallas con sabiduría y preséntelas con amabilidad.

Con relación al otro:

- Apoye causas eficientes, que estén en línea con los mejores intereses de sus clientes, proveedores, empleados y comunidad donde se inserte la organización.
- Comparta el crédito generosamente.
- Forme sociedades y lazos de confianza. Invierta en su éxito e invertirán en el suyo.
- Conozca todas las cadenas y comprenderá cómo hacerlas funcionales para contribuir al resultado final.
- Priorice el tiempo de entrenamiento, capacitación y motivación de su equipo. El acto de guiar e incluir al equipo como totalidad en la dinámica de trabajo, conducirán al éxito.

Se podría cerrar con una frase del autor que resume cuanto hemos querido resaltar "Conózcase a sí mismo, construya relaciones positivas, desarrolle la autoconfianza y respete a todos."

Transcripción de la reseña del libro:

Alcanzar la excelencia.

Construya una organización de nivel mundial a través del liderazgo basado en valores.

Reseña

Harry M. Jansen Kraemer Jr., profesor y ex director ejecutivo, ha escrito un libro directo sobre el liderazgo que está lleno de recomendaciones con mucho sentido.

Utilizando los estudios de casos y la sabiduría que adquirió durante su larga carrera, prescribe cuatro principios fáciles de entender para alcanzar las "cinco

cualidades” en su carrera y en su vida. Explica qué significa ser un líder basado en valores y construir una organización de nivel mundial, le ayuda a ser mejor persona y, por lo tanto, un mejor líder. Le recomienda conocer sus valores y luego alinear sus acciones con estos, resistiendo los triunfos rápidos que choquen con sus creencias. Esa, dice él, es la mejor manera de alcanzar las cinco cualidades: convertirse en su mejor yo y armar el mejor equipo, la mejor sociedad, el mejor valor para los inversores y la mejor ciudadanía. Mientras tanto, usted liderará una organización basada en valores que coseche los beneficios de las relaciones sólidas con sus empleados, clientes, proveedores, inversores y comunidades donde hace negocios; *get Abstract* recomienda las introspecciones de Kraemer a líderes, directores ejecutivos, propietarios de pequeñas empresas y a cualquier persona que busque auto superarse.

En este resumen usted aprenderá:

- Cuáles son los cuatro principios que deberían guiarlo.
- Cómo ser su mejor yo y crear el mejor equipo, la mejor sociedad, el mejor valor para los inversores y la mejor ciudadanía.
- Por qué estar impulsado por los valores es el camino correcto hacia la ventaja competitiva en el largo plazo.

Ideas fundamentales:

- Alcance las “cinco cualidades” viviendo según cuatro principios:
- Primero, conózcase a sí mismo. Tómese un tiempo para la autorreflexión.
- Identifique sus valores y alinee sus acciones y decisiones en función de estos.
- Segundo, construya relaciones positivas, respete a los otros, escúchelos y no deje de aceptar sus consejos.
- Tercero, desarrolle una verdadera confianza en usted mismo basándose en el conocimiento de sus fortalezas y valores.
- Cuarto, respete a todos. Muestre humildad y valoración. Sea consciente de que usted comete errores y no lo sabe todo.
- Luche por alcanzar las cinco cualidades. Primero que nada, sea su mejor yo viviendo según sus valores.
- Arme el mejor equipo articulando valores de grupo y haciendo que todos sus miembros sean responsables.
- Cree las mejores sociedades con un compromiso genuino que se extienda a sus proveedores, clientes, inversores y a la comunidad.
- Haga que su firma sea la mejor inversión sosteniendo una cultura de gestión del talento.
- Conviértase en el mejor ciudadano corporativo practicando la filantropía que refleje los valores compartidos de su compañía.

Resumen

Su mejor yo

“Ser su mejor yo es un compromiso a largo plazo”.

Para lograr su mejor yo no es necesaria la perfección, pero sí un esfuerzo consciente para mejorar a lo largo de la vida. Entiéndase a sí mismo, aprenda de sus errores, busque el consejo de otras personas y construya una confianza serena. Para lograr las “cinco cualidades” –ser su mejor yo, formar el mejor equipo, trabajar con los mejores socios, hacer que su compañía sea la mejor inversión y ser el mejor ciudadano corporativo– debe seguir los siguientes principios:

“La verdadera confianza en sí mismo proviene del conocimiento sobre quién es usted y qué representa, lo cual lo define (y redefine) todos los días a través de la reflexión”.

1. **Autorreflexión** – Conózcase a sí mismo. Piense en sus valores y refléjelos en sus acciones todos los días. Tropezará por momentos, pero gradualmente sus decisiones y acciones se alinearán con sus valores.
2. **Equilibrio** – Construya relaciones positivas. Considere las perspectivas de los demás. Busque la asesoría de una diversa selección de gente, incluyendo sus pares, empleados júnior y los que tienen opiniones diferentes a las suyas.
3. **Verdadera confianza en uno mismo** – Desarrolle una auténtica confianza en usted mismo basándose en identificar y respetar sus fortalezas y valores. Entienda qué lo motiva y energiza y qué vacía su energía. Debe saber en qué sobresale y en qué necesita ayuda. Tenga la confianza para admitir lo que no sabe y contrate personas brillantes en esas áreas.
4. **Humildad genuina** – Respete a los demás, escúchelos y considere sus ideas y recomendaciones. Comparta el crédito generosamente. Reconozca públicamente el buen trabajo de los otros.

“Ganar en el lugar de trabajo debe venir primero, antes de que la organización pueda esperar ganar en el mercado sostenidamente”.

Identifique, entienda y respete sus valores principales para decidir con certidumbre. Tendrá altos y bajos, pero esta perspectiva le garantiza una base en los buenos momentos y lo apuntala durante los malos momentos. Usted adquirirá la sabiduría para aceptar que no lo sabe todo, sin importar cuánto éxito tenga. Cuando cometa errores, responsabilícese. Reconozca que le debe muchos de sus logros en parte a las contribuciones y la generosidad de otras personas. Esto incrementa su apreciación por sus ideas y mejora la manera en la cual usted valora su propia perspectiva.

“Todo se reduce a la gente. Sin ella, no hay visión o misión corporativa [ni] objetivos de estrategia y crecimiento u objetivos de desempeño que puedan realizarse”.

Viva dando el ejemplo. Si no está de acuerdo con su jefe, presente sus ideas con amabilidad. Elija sus batallas con sabiduría. La confianza en sí mismo y la humildad no se oponen. ¿Puede admitir que no tiene todas las respuestas? ¿Puede hacerse cargo de sus errores? Esa es la adecuada confianza en sí mismo, no el orgullo construido sobre un cargo o la arrogancia, o incluso el éxito. La humildad es aceptar que necesita estar en un equipo y luego liderar relacionándose con cada integrante. Reconózcalos y deles crédito por su éxito. Hable de “nosotros” en vez de decir “yo”.

El mejor equipo: valores organizacionales

El mejor líder necesita el mejor equipo. Una colección de superestrellas no compone el mejor equipo; tampoco un equipo de gente que compite entre sí. Los integrantes de los mejores equipos no están de acuerdo en todo, pero se desafían de manera constructiva. La gente que se entiende a sí misma, conoce sus motivaciones y se une con un propósito compartido forma equipos poderosos. Conecte el papel de cada integrante con los objetivos del grupo y la organización. Escuche a todos. Hable último en las reuniones, después de considerar las ideas de todos.

Sus valores personales hacen que usted sea su mejor yo, y los valores de la organización constituyen los mejores equipos y compañías. Por ejemplo, organizaciones que fueron fuertes, como Motorola y Hewlett-Packard, decayeron al perder de vista sus valores y principios. La contratación precipitada, el reclutamiento de directores ejecutivos externos y las adquisiciones malconsideradas pueden acelerar la desaparición de las organizaciones. Además, la misma gente que lleva a la compañía a la excelencia a veces se vuelve demasiado complaciente con su éxito y su modelo de negocios.

“Cuanto más se entiende a sí mismo mejor puede relacionarse con otras personas. Relacionarse con ellos le permite influir en ellos, que es la manera en la cual sucede el liderazgo”.

En el 2002, la compañía Campbell Soup sufrió descensos en el compromiso de los clientes y de los empleados, las ventas y el valor del mercado. Un nuevo director ejecutivo, Douglas Conant, condujo a Campbell para restablecer sus valores centrales enfocándose en el compromiso de los empleados. De manera firme pero justa, Conant hizo que los empleados y ejecutivos conservaran su responsabilidad respecto de los objetivos y estándares, cada uno alineado con los valores de Campbell Soup. En breve, la compañía logró que los clientes volvieran a comprometerse basándose en el compromiso corporativo y de los empleados.

Los mismos principios se aplican a las firmas más pequeñas y a las que recién empiezan. Jai Shekhawat, fundador y director ejecutivo de Fieldglass, una plataforma en la nube de servicios y trabajo contratado, encarna el liderazgo empresarial. Con humildad y determinación, Shekhawat transformó sus ideas en un negocio de mil millones de dólares. Lo hizo desde cero y en menos de un decenio. Shekhawat seleccionó cuidadosamente su equipo inicial de dos ejecutivos. Contrató veteranos militares para las funciones centrales en el desarrollo de software y negocios. Entendiéndose a sí mismo y a sus valores, armó equipos con gente que compartía su entusiasmo. A medida que la firma crecía, los equipos unidos y de alto rendimiento evolucionaron naturalmente. Después de venderle la compañía a SAP por cerca de US\$1 mil millones, Fieldglass se comunicó con su primer empleado –ocho años después de que estese había ido de la compañía– para entregarle un cheque enorme. Shekhawat y su equipo consideraron que el empleado pionero lo merecía.

“Buscar con un propósito la respuesta de otros lo mantiene conectado con la realidad en vez de deslizarse en un tipo de mundo imaginario de percepción sin examinar”.

Mejores socios: el compromiso donde todos ganan

“El liderazgo basado en valores siempre pone el foco en hacer lo correcto, con la creencia de que las acciones serán reconocidas y hasta recompensadas, si no es de inmediato, a lo largo del tiempo”.

Haga que sus empleados se comprometan y reconozca que el compromiso debe extenderse más allá, a sus proveedores, clientes e inversores. Para construir una ventaja competitiva, forme sociedades con sus proveedores donde todos ganen, en vez de enfocarse en simples relaciones transaccionales. Preocúpese por el éxito de sus proveedores y ellos se preocuparán por el suyo. Estas relaciones pueden ayudarle en los momentos difíciles en la línea de suministro. Los proveedores comprometidos también pueden ser excelentes fuentes de inteligencia de mercado. El sistema de salud de la universidad de North Shore en Chicago se asocia con sus proveedores. Su sociedad con Epic Systems Corporation, un proveedor de registros médicos electrónicos (RME), le permite a North Shore enfocarse en su tarea principal: el cuidado del paciente. North Shore forjó un lazo de confianza y valoración con un proveedor esencial. El hospital obtuvo un sistema RME de primer nivel y Epic ganó un cliente que aumentó su perfil y estatus en su industria.

“No importa cuánta experiencia tenga o lo alto que se encuentre en una organización, hay otros (y por lo general son júnior) que tienen experiencias y perspectivas valiosas”.

Al igual que los individuos, las organizaciones deberían saber qué hacen mejor. Alinéese con sus proveedores para brindar soluciones y servicios a sus clientes finales. Forme sociedades con clientes centrales. Invierta para conocer todas sus cadenas de abastecimiento y así poder comprender cómo puede contribuir en ellas. Invierta en el éxito de sus clientes y ellos invertirán en el suyo. Cuando piense en fusionarse o comprar otra compañía, considere la naturaleza de la sociedad. Un 80% de las adquisiciones no recuperan su precio de compra. Antes de dar el salto, evalúe el flujo de efectivo del cliente potencial y su valor neto actual”. No compre ni se fusione por razones puramente estratégicas o emocionales. Asegúrese de que sea culturalmente adecuado. Después de la fusión o adquisición, construya relaciones y sociedades con los empleados, proveedores y clientes de su nuevo socio.

La mejor inversión: proteja la cultura

“La propiedad es emocional. Es la actitud de que esta es mi compañía, sea yo el dueño, uno de los socios originales, la contratación número diez o la persona número quinientos que empieza a participar”.

Los que lideran organizaciones con una cultura fuerte no perdonan ni las violaciones más pequeñas a sus valores centrales. Las pequeñas grietas invariablemente se transforman en grietas más grandes. No debe transigir, ni siquiera con los mejores. Las violaciones leves podrían no cruzar los límites de la ley o de la ética, pero erosionan su cultura. El alto rendimiento de los que cometen la violación no puede compararse con el costo del daño que hacen a su cultura a lo largo del tiempo. Deje en claro que los que transgreden deben cambiar su comportamiento. No sea ambiguo; dígalos que los despedirá si violan los valores éticos, sin importar lo duro que sea su trabajo o cuánto contribuyan.

Priorice el desarrollo de una cultura de gestión del talento. No se limite a decir: “La gente es nuestro activo más importante”; este principio debe estar entre sus prioridades esenciales. Asegúrese de que los líderes continúen seleccionando

cuidadosamente y desarrollen empleados talentosos, incluso cuando los tiempos se ponen difíciles. Enfóquese en sus objetivos financieros y de ventas, pero no en la exclusión del liderazgo, la capacitación y la motivación de los empleados. En última instancia, cumplirán sus objetivos. Para crear equipos que tengan éxito y hagan lo máximo posible, debe pasar tiempo entrenándolos, guiándolos y escuchándolos. Una cultura que pone a los empleados en primer lugar puede alardear un activo importante al buscar otros talentos. Cree una cultura que esté basada en los valores, con una gestión del talento inclusivo que logre respetar el individualismo de los empleados.

“Ser un ‘mejor yo’ no es algo que se pone o se saca como un piloto”.

Las mejores inversiones son firmas con líderes colaboradores e informados que se preocupan por sus empleados. Tienen una sólida cultura de la gestión del talento y protegen sus valores, aún en la adversidad. Para que el liderazgo basado en valores genere retornos saludables es necesario dar un salto de fe inicial. Las compañías basadas en los valores rechazan las oportunidades de ganancias rápidas, aunque sean lucrativas, si para obtenerlas deben ir en contra de sus culturas y creencias.

“Al ser reflexivo, piensa profundamente en los problemas para poder realizar elecciones que se encuentren alineadas con sus valores”.

Los líderes de las organizaciones deben comprometerse con el bienestar a largo plazo de su compañía y tener fe en que sus valores producirán ganancias todavía más grandes a lo largo del camino. Por ejemplo, durante la crisis financiera de 2008 y 2009, Northern Trust enfrentó el mismo peligro que la mayoría de los bancos y firmas de inversión. En vez de dejar que sus clientes se valieran por sí mismos –como hicieron muchos de sus competidores– Northern Trust buscó en sus reservas para sacarlos de apuros en los títulos ilíquidos. Siguió pagando dividendos. Estas medidas costosas produjeron las primeras pérdidas de Northern Trust en más de dos décadas. Para sus líderes, valieron la pena: protegieron los valores, la cultura y la reputación del banco. Las acciones de Northern Trust dirigidas por los valores tardaron años en cancelarse, pero un analista externo dijo que eran los US\$500 millones mejor pagados en marketing. Northern Trust había puesto sus valores en acción con su personal unos años antes ofreciendo un plan de propiedad de acciones para empleados (ESOP). La compañía comenzó el fondo en 1980 con US\$65 millones. Para 2015, su valor se había elevado a US\$1.6 mil millones. ESOP alinea los incentivos para empleados con los intereses de los accionistas.

“Si las acciones filantrópicas no son sinceras, no importa lo generosas que puedan ser, la gente se dará cuenta”.

Podría pasarla mal renunciando a oportunidades de ganar dinero mientras protege sus valores, especialmente debido a que los accionistas pueden esperar ganancias rápidas. Enfóquese tanto en el corto como en el largo plazo. Si usted construye confianza con los inversores a través del tiempo, la mayoría de ellos no se retirarán si los resultados a corto plazo se ven afectados.

“El líder basado en valores se asegura de que cada persona vea el bosque y entienda su relación con los objetivos claros y elevados de

Mejor ciudadano: cree valor compartido

Las personas y las organizaciones alcanzan su plenitud total cuando adhieren a una buena ciudadanía. No se limite a hablar de sus problemas en su comunidad ni a que alguna

la organización”.

organización basada en los valores, como una ONG caritativa, vaya a resolver cuestiones locales por usted. Actúe usted mismo para hacer lo que esté a su alcance para mitigar los problemas. Entrelace la responsabilidad social corporativa en su plan estratégico más amplio. Ayudando a su comunidad, refuerza sus valores.

Las organizaciones podrían tener que luchar con gastar dinero en filantropía y brindar retornos a los accionistas. Invertir en buenas causas generará mayores ganancias a largo plazo, pues refuerza la reputación de su compañía. Crear valor compartido entre su organización y las comunidades en las cuales hace negocios expande el beneficio para usted y la comunidad. Para hacer las cosas bien haciendo cosas buenas, apoye causas que estén en línea con los mejores intereses de sus clientes, proveedores y empleados. Cuando la gente y los equipos unen su trabajo con una misión o causa más grande, trabajan con mayor ahínco y logran más.

Conflictos de intereses: El especialista a cargo del análisis, declara que no existen conflictos de intereses.

Recibido: 20 de mayo de 2017

Aprobado: 3 de junio de 2017

Dr. Jorge Félix Rodríguez Hernández. Escuela Nacional de Salud Pública. Cuba
Correo electrónico: jfrodriguez@infomed.sld.cu