



...: C.P. RAFAEL  
HERNANDEZ ALVAREZ

Contador Público  
Especialidad en Finanzas  
Maestría en Alta Dirección  
Actualmente se desempeña  
como Director General de  
Vinos Giralda, S.A. de C.V.

# El Arte de competir, compitiendo



Desde el inicio de una nueva organización cada empresa pasa por varias etapas de competencia, que van en línea con cada faceta de la evolución de ésta, y es precisamente donde el patrón ó director general debe estar preparado y conocer las soluciones que deberá enfrentar en cuanto a la competencia, primero externa y luego después de cierta maduración y relativo éxito, con la más molesta y lenta de las competencias, la interna.

En la primera etapa del crecimiento de las organizaciones, donde el propósito principal de la compañía es la supervivencia y su función principal es hacer y vender con creatividad como principal estrategia y con un director ó patrón individualista y emprendedor, entonces podemos afirmar que esa organización es el fruto de una idea y esfuerzo muy particular de una persona seguida por un grupo que confían plenamente en él, y el trabajo se vuelve en una distribución a los colaboradores de tipo multi funcional, y sin duda todos los que integran esa empresa están orientados hacía el mismo objetivo, el de lograr

el éxito y lograr salir adelante ante esa meta que les fue planteada y que es, sin duda el asumir riesgos de todo tipo, ante los retos de mercado del giro seleccionado, y tanto empleados como familia (en caso de ser así) forman una gran cohesión para lograr seguir adelante, en este periodo sin duda, el "enemigo a vencer" es la competencia externa y el problema de competir por puestos de mayor jerarquía es muy raro ó nulo.

Después continúa el crecimiento en la competitividad (eficiencia en las operaciones), con una adecuada dirección controladora; y ya observamos algunos (pocos) rasgos de competencia interna (donde las fuerzas que se generan no confluyen en un mismo objetivo), luego se da un paso más hacía la expansión al mercado con una gran agresividad comercial, y con esto, la forzosa delegación, entonces se generan conflictos mayores de control y en consecuencia, el caos. Dentro de esta situación el director puede optar por implementar mucho mayores controles y entonces puede darse un problema de burocratización, que alenta el logro de las metas trazadas, y todo lo antes planteado; esto tiene dos grandes vértices en cuanto a su origen: El aspecto técnico (establecer reportes, controles, procesos, etc.), de esto ya tratamos en otro artículo antes publicado; el otro aspecto es el Humano, con diversos y complejos ángulos.

Un tema fundamental es el hecho de analizar que “siento yo”, “que sienten los demás”, que temores y fortalezas tenemos cada uno y en base a eso definir que quiero y necesito, qué estamos dispuestos a darnos y así regresar a la senda.

Algo que en principio empieza a desencadenar situación de objetivos cruzados y problemas de conducta en la empresa es la formación de “bandos”, donde muchas veces de forma inconsciente, el director general empieza a tomar partido por alguna persona o área (generalmente muy productiva) y esto además de desmotivar a los demás integrantes y/o áreas de la compañía, genera conflictos entre las personas, muchas veces insalvables. Ante esta situación es sumamente importante estar muy alerta y evitar esta situación, pero si ya se está inmerso en ella, se debe correr un proceso humano de aceptación y análisis de la situación, y de forma conciente cada día trabajar para dar marcha atrás a dichos bandos y mediar en todo momento entre las áreas y personas involucradas, dando más tiempo y espacio a los que se sienten desplazados, esto al cabo de un tiempo resulta y las cosas vuelven a la normalidad.

También es frecuente que los “bandos” se formen al margen del director y los efectos son igual de devastadores, para esto es importante que el líder haga cambios laterales e intercambios en las Áreas del conflicto o en el peor de los casos, despedir a la persona más conflictiva y con esto manda una señal



que de seguro los demás involucrados entenderán.

Si tienes que llegar a una situación real de competencia interna: Primero, está el “frente externo” (tus reales enemigos) ;y después de forma no tan obvia esta el “frente interno”, tus compañeros, muchos de los cuales intrigan contra ti, promoviendo sus propios intereses y agenda a tus expensas, y lo peor del caso es que tu tendrás que pelear en los dos frentes al mismo tiempo, encarando a tus enemigos externos, mientras te esfuerzas por proteger también tu posición interna, lucha extenuante y agotadora. No deberás ignorar el problema interno, tampoco manejarlo de manera directa, quejándote y actuando agresivamente o peor aún, formando alianzas defensivas, al no ser convencional esta situación, se tiene la apariencia de que la gente forma parte del equipo y trabaja por el bien común, quejarse de ella o atacarla sólo te hará quedar mal y te aislará. Entonces la posición adecuada es aventajar a los demás, esto se fundamenta en dos premisas: primera, tus rivales alojan las semillas de su propia destrucción; segunda, un rival a quién se le hace sentir defensivo e inferior, tenderá a



# Competencia

actuar a la defensiva y sentirse inferior, en su propio detrimento.

Las personas que tienen un complejo de superioridad o que precisan de forma desesperada del orden, desarrollarán cierta personalidad –una máscara social- para encubrir esos defectos, “ofreciendo al mundo” una apariencia segura, agradable y responsable. Pero esa “máscara” es como el tejido de una cicatriz, si la tocas de forma equivocada, dolerá. Las reacciones de tus víctimas comenzarán a estar fuera de control: se quejarán, actuarán a la defensiva o mostrarán la arrogancia que se esfuerzan tanto en ocultar. Cuando sientas que tu (s) compañero puede resultar peligroso (o que ya trama algo), reúne inteligencia sobre él. Examina su comportamiento diario, acciones pasadas, errores, en busca de señas de sus deficiencias. Con este conocimiento en tu poder, estarás listo para el juego de “aventajar a los demás”.

Empieza generando dudas, inseguridad y angustia, con algún comentario casual o reto a su posición, pero no desafíes abiertamente, sino exaspéralo: se sentirá atacado pero no sabrá por qué o cómo, el resultado es una vaga e inquietante sensación. Una percepción de inferioridad se colará dentro de él.

Al final , habiendo acumulado en tu “víctima” suficientes dudas de sí mismo, detonarás una reacción, das marcha atrás para permitir que el sólo se “autodestruya”, estallando, cometiendo errores graves volviéndose demasiado defensivo, haciendo lo posible por complacer a los demás (protegiendo su posición) y validar su autoestima, pero las personas defensivas ahuyentan inconscientemente a la gente. En ese momento tu acción inicial, en especial si fue sutilmente agresiva, se olvidará y lo que resaltaré será la desmedida reacción y humillación de tu rival. Ganar sin que tu víctima sepa como ocurrió o simplemente qué hiciste, es la culminación de esta competencia. ←