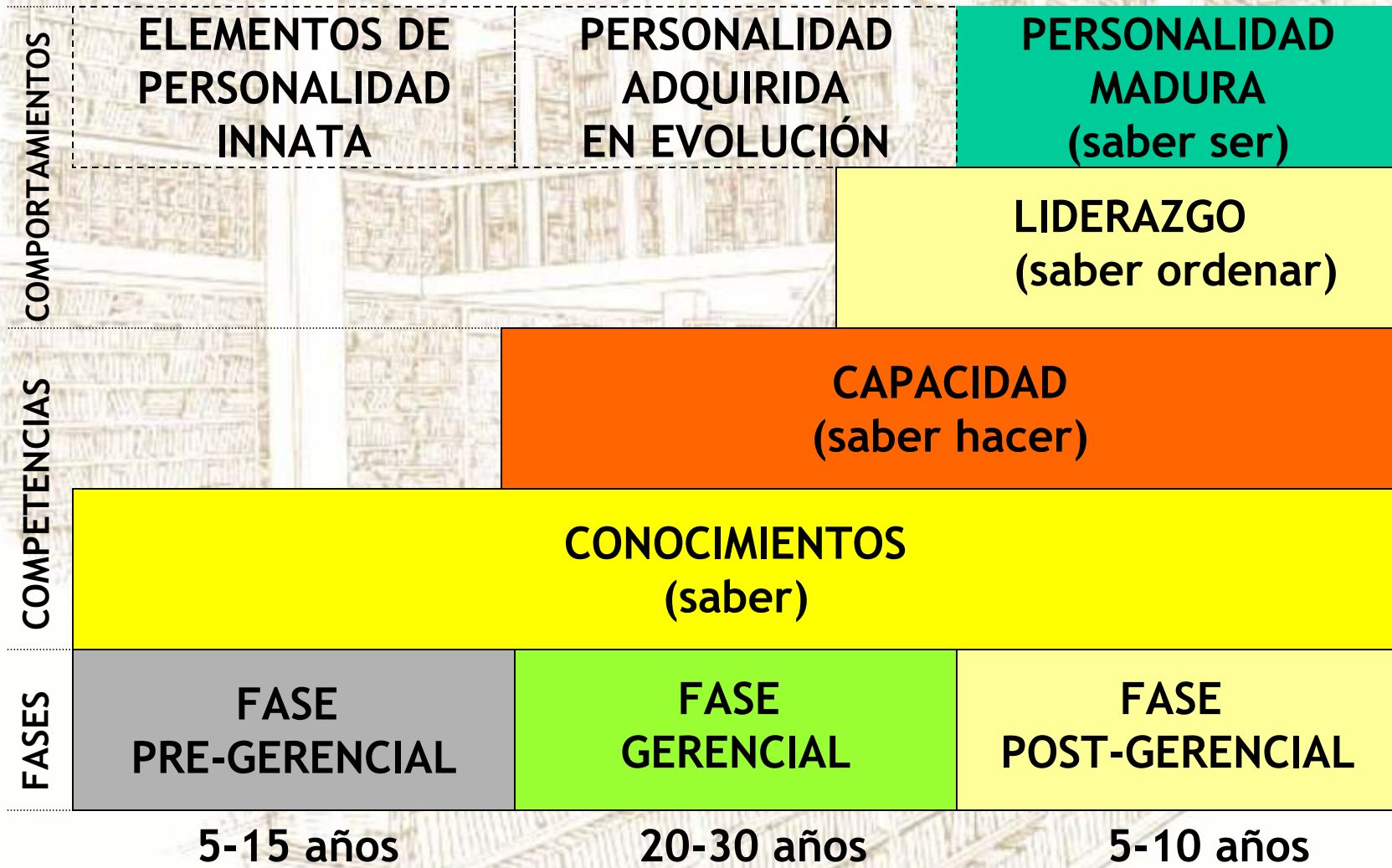




EL ÉXITO DEL DIRECTOR

La escalera de ascenso del gerente





El primer problema que un director de librería debe identificar es el de asegurarse de tener jóvenes VOLUNTARIOSOS y APASIONADOS.

EL ÉXITO de una librería se debe principalmente al hecho de TENER UN BUEN GRUPO DE LIBREROS.

La habilidad del director (entrenador) es la de SABER GESTIONAR BIEN A SUS COLABORADORES.



**GESTIONAR BIEN
QUIERE DECIR
HACER EL JUEGO DE EQUIPO**

Esto es:

**ESTABLECER ROLES,
COMPETENCIAS Y RELACIONES EN
EL MODO DE TRABAJAR**



**UN BUEN EQUIPO NO SE COMPONE
ENTERAMENTE DE “SÚPER LIBREROS”**

**EL CONCEPTO DE EQUIPO IMPLICA ANTE
TODO COMPENSAR, AYUDAR, INTEGRARSE
CON EL EVENTUAL “SUPER LIBRERO”,
TRABAJANDO TAMBIEN PARA ÉL Y SIGUIENDO
SUS INDICACIONES**

Sentencia de la Corte Superior de Justicia sobre las horas extra:

El patrón tiene la obligación de no comprometer la integridad psicofísica del trabajador, aunque éste lo quiera. El patrón debe limitar el esfuerzo excesivo por parte del trabajador.

**En la empresa: TIEMPOS
MODOS
CARGAS DE TRABAJO**

**DEBEN INCLUIRSE EN LAS REGLAS DICTADAS POR EL
SENTIDO COMÚN**



**UN DIRECTOR
SABE DISTINGUIR LOS
TALENTOS INDIVIDUALES**

**SABE CREAR UN CLIMA DE EQUIPO
DONDE TODOS SON MUY HUMILDES
Y ESTÁN SIEMPRE LISTOS PARA
APRENDER ALGO NUEVO**



**PARA DESPERTAR LA PASIÓN POR LAS
FUNCIONES DEL OFICIO DE LIBRERO**

ES FUNDAMENTAL

**DIALOGAR EN TODOS LOS NIVELES DE
ORGANIZACIÓN DE LA LIBRERÍA**

**ABRIR UN DIÁLOGO LIBRE DE
“VÍNCULOS JERÁRQUICOS”**



**ESTO PERMITE APRENDER LAS VARIAS TAREAS
DE MODO QUE**

CADA UNO

LAS ASUMA COMO PROPIAS

**DÉ SENTIDO A LA FUNCIÓN QUE DEBE
DESEMPEÑAR**

**SE REALICE EN EL PROPIO ÁMBITO DE
TRABAJO**

An architectural sketch of a library interior. The drawing shows multiple levels of bookshelves, a central staircase, and a hanging lamp. The style is a fine-line sketch with a light, airy feel. The text is overlaid on this sketch.

**NO EXISTEN
FUNCIONES CON LÍMITES CLAROS**

**SINO
EXIGENCIAS ESENCIALES
PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO
GENERAL**

“No es mi tarea ...”

“Sólo hice lo que se me ordenó...”

“No asumo la responsabilidad de...”

Si a una persona se le ordena que se ocupe específicamente de una determinada actividad, sin preocuparse de insertar la función asignada en el contexto más amplio de la organización, es normal que no tenga ningún interés por resolver los problemas que surgen desde el ámbito de su papel



**EL SALTO CUALITATIVO NO SE OBTIENE
DANDO ÓRDENES CORTANTES**

SINO MOSTRANDO SU NECESIDAD

**DE MODO QUE LOS COLABORADORES
INVOLUCRADOS REDEFINAN
AUTÓNOMAMENTE SU PAPEL ORGANIZATIVO**



**SE REALIZA DE ESTE MODO UN CAMBIO DE
CONCEPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE CADA
PAPEL**

**QUE OBTIENE SU INSPIRACIÓN Y FUERZA DE
LA *VISIÓN* EMPRESARIAL,**

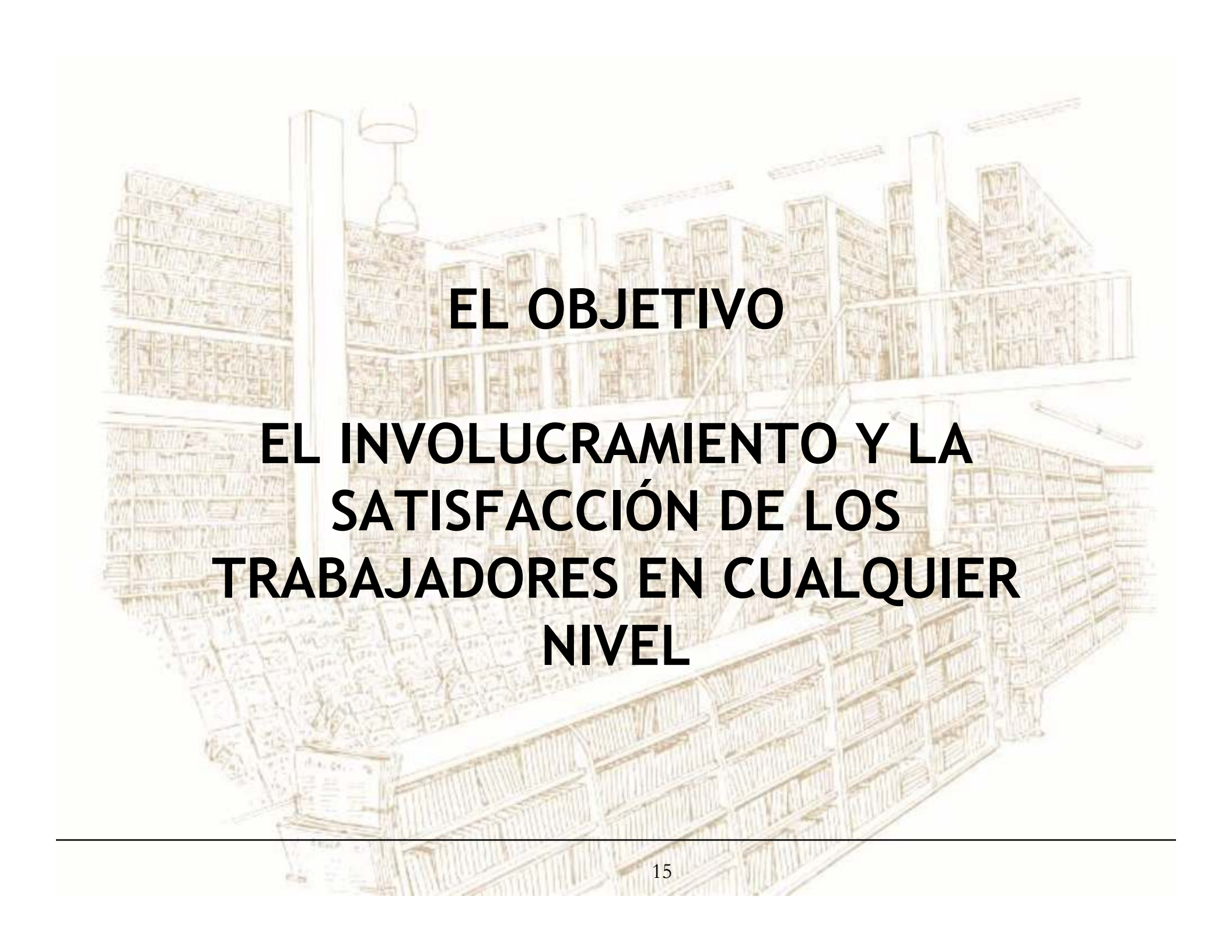
**ES DECIR, DEL OBJETIVO QUE LA EMPRESA
PERSIGUE**



¡EL OBJETIVO ES LO QUE CUENTA!

**COMPARTIR UN OBJETIVO
ES LO QUE HACE FUERTE
A UN EQUIPO**

**Y, POR CONSIGUIENTE,
A LA LIBRERÍA**



EL OBJETIVO

**EL INVOLUCRAMIENTO Y LA
SATISFACCIÓN DE LOS
TRABAJADORES EN CUALQUIER
NIVEL**



**Según la consultora
Time Manager International**

**EL SENTIMIENTO MÁS DIFUNDIDO EN LOS
LUGARES DE TRABAJO ES LA**

TOTAL INDIFERENCIA

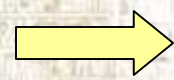
**Sólo 20% de los entrevistados se dedica a su
actividad con empeño mental y emotivo**



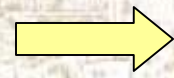
LA MOTIVACIÓN ACARREA RESULTADOS

**NO BASTA HACER CALIDAD
PRIMERO HAY QUE SER CALIDAD**

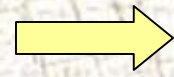
SER:



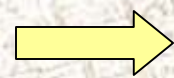
EN EL ASPECTO



EN LA MENTE



EN EL ESPÍRITU




EN LAS EMOCIONES



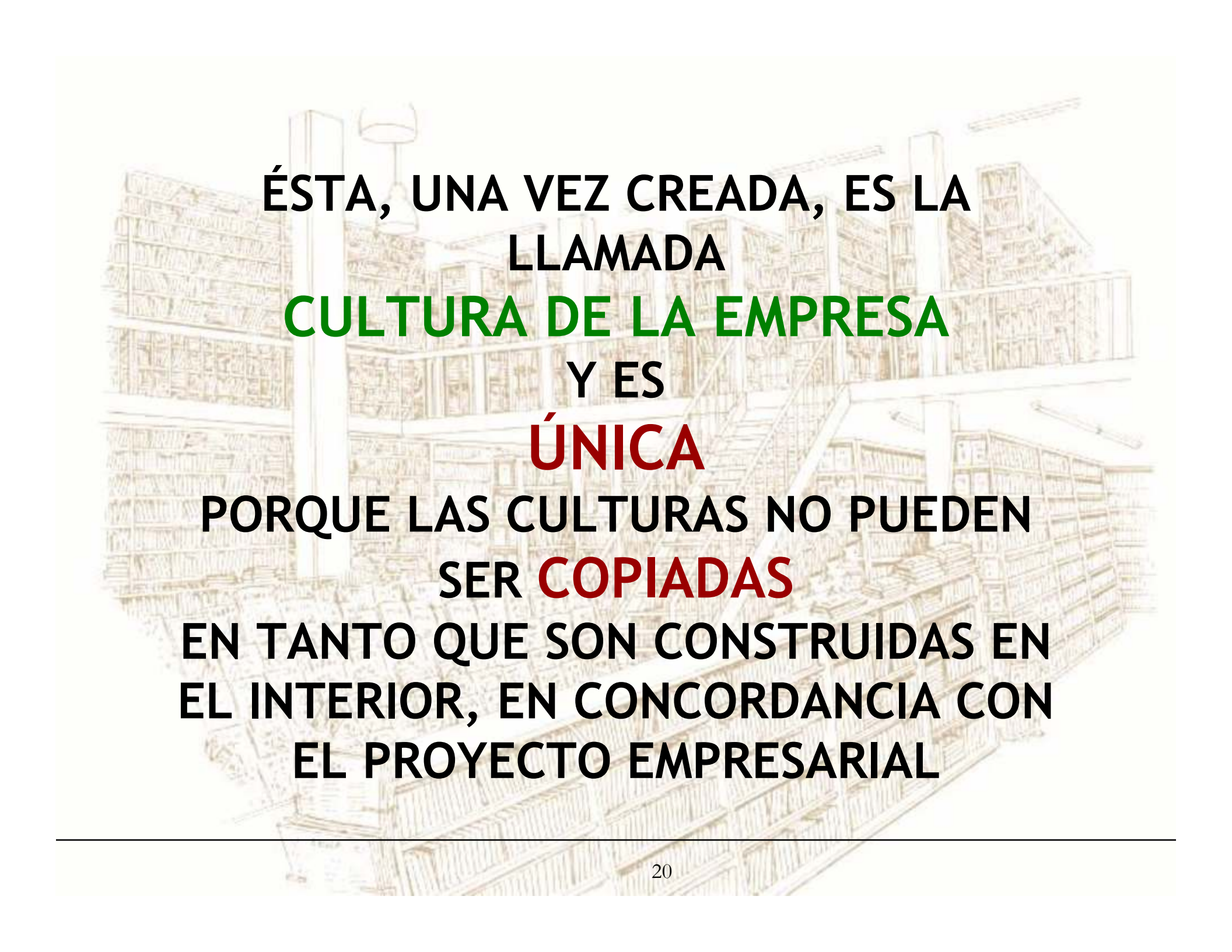
**EL HACER
ES CARACTERÍSTICO DEL
CONOCER LAS COSAS**

**EL SER
ESTÁ LIGADO
A LA ESFERA EMOTIVA**



**ESTOS DOS COMPONENTES
SE DEBEN INTEGRAR
PARA PODER PRODUCIR
LA COMPETENCIA
QUE DISTINGUE
A UNA ORGANIZACIÓN**

**Y LA VUELVE
ÚNICA**

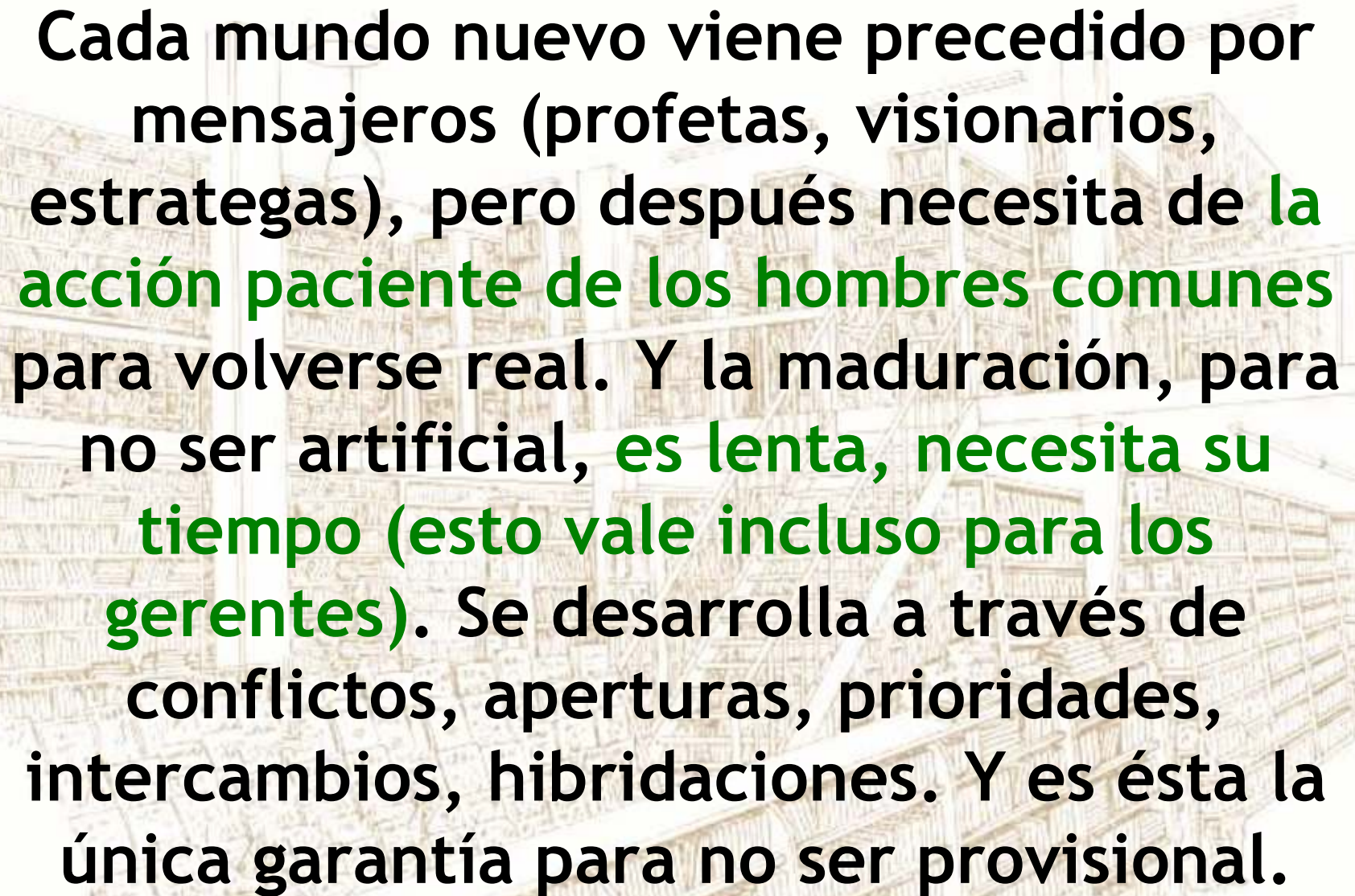


**ÉSTA, UNA VEZ CREADA, ES LA
LLAMADA
CULTURA DE LA EMPRESA
Y ES
ÚNICA
PORQUE LAS CULTURAS NO PUEDEN
SER COPIADAS
EN TANTO QUE SON CONSTRUIDAS EN
EL INTERIOR, EN CONCORDANCIA CON
EL PROYECTO EMPRESARIAL**




Escribe Pier Luigi Celli en su *Empresa y clases dirigentes*:

Por su parte, es bueno recordar que cualquier **identidad** que se quiera construir no es una “propiedad” sino un **“producto”**, fruto de procesos caracterizados por **pasiones comunes, la unidad de impulsos, la solidaridad interna y la continuidad en el tiempo**, de la cual surge la capacidad de movilización sobre fines de largo plazo.



Cada mundo nuevo viene precedido por mensajeros (profetas, visionarios, estrategas), pero después necesita de **la acción paciente de los hombres comunes** para volverse real. Y la maduración, para no ser artificial, **es lenta, necesita su tiempo (esto vale incluso para los gerentes)**. Se desarrolla a través de conflictos, aperturas, prioridades, intercambios, hibridaciones. Y es ésta la única garantía para no ser provisional.



**NINGUNA VIDA ES ESFÉRICA,
CON LA EXCEPCIÓN DE LAS MÁS ÁRIDAS:
ELLAS SON COLMADAS RÁPIDO,
SIN MISTERIOS, Y TIENEN TÉRMINO.**

**LAS GRANDES VIDAS CRECEN LENTAMENTE,
PENDEN TARDE DE LAS RAMAS,
SON LARGOS LOS VERANOS DE SUS FRUTOS.**

– Emily Dickinson



PARA UNA EMPRESA
EL SABER
LAS COMPETENCIAS
LA ACTITUD PARA APRENDER
SE HAN VUELTO
MÁS IMPORTANTES
QUE EL CAPITAL Y LA TECNOLOGÍA



**ERES
LO QUE HACES:
NADA MÁS**

**¡LA VERDADERA NOBLEZA
ES LA ACCIÓN!**



EL PRUDENTE PUEDE DIRIGIR UNA LIBRERÍA

**¡PERO SERÁ EL ENTUSIASTA
QUIEN LA REGENERE!**



PACIENCIA

**CON TRATO GENTIL
Y PALABRAS DULCES
SE PUEDE ARRASTRAR
UN ELEFANTE
POR UN PELO**

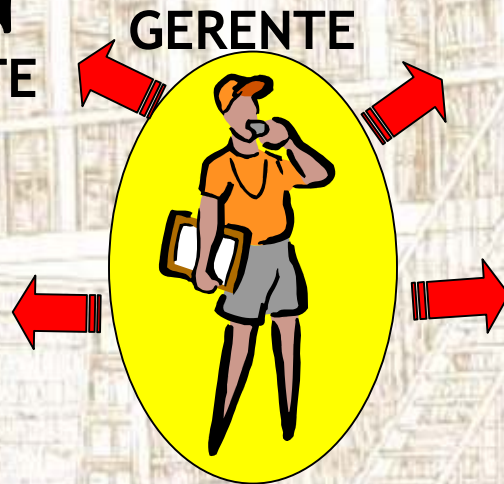
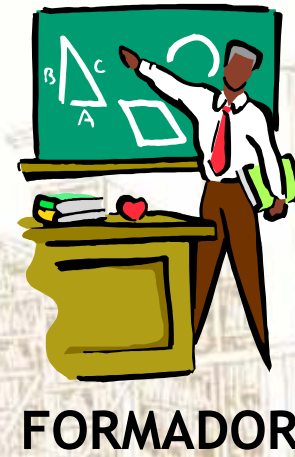


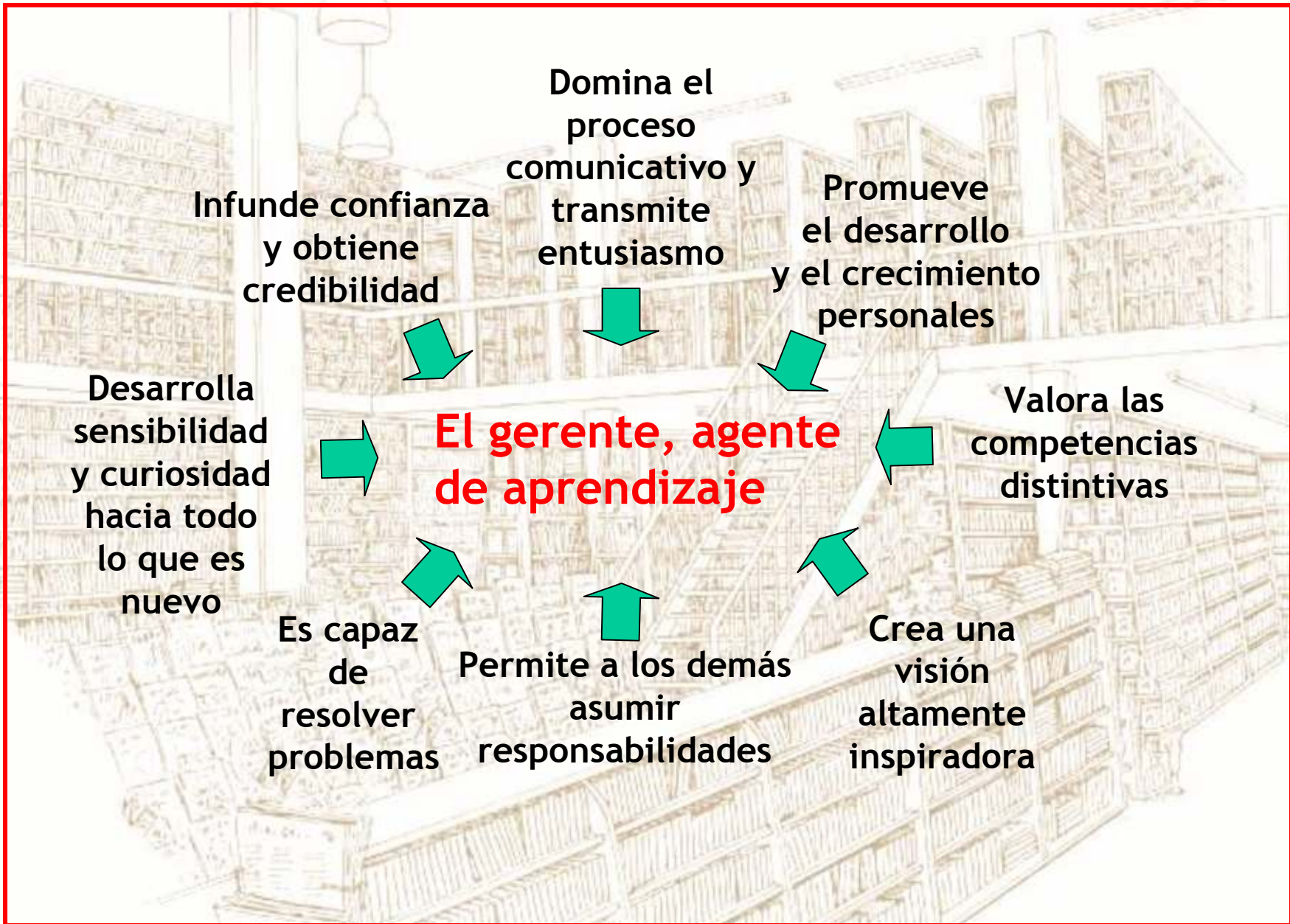
El modelo **BUROCRÁTICO** de gestión otorga total confianza a las normas y a los procedimientos.

Existen normas útiles y normas inútiles, reglas eficaces y reglas ineficaces.

En condiciones de “turbulencia” el modelo burocrático puede llegar a la crisis.

Es necesario entonces regresar a la consideración del modelo **JERÁRQUICO**, que delega en las personas el derecho de intervención **DISCRECIONAL** y de **GOBIERNO PERSONALIZADO** de los hechos.





6 CUALIDADES PARA AFRONTAR LA RESPONSABILIDAD DE UNA LIBRERÍA


Nivel deficitario	Característica	Nivel óptimo
POCAS AMISTADES	RELACIONES CON LOS DEMÁS	AMISTADES CONFIABLES
INSATISFECHO CONSIGO MISMO	AUTOACEPTACIÓN	AUTOESTIMA
NO VE POSIBILIDADES DE CRECER CON EL TIEMPO	CRECIMIENTO PERSONAL	SE SIENTE EN CONTINUO DESARROLLO
DIFICULTAD PARA GESTIONAR LOS PROBLEMAS COTIDIANOS	CONTROL DEL AMBIENTE	CONTROL PARA GESTIONAR EL AMBIENTE
POCOS OBJETIVOS Y NINGUN SENTIDO DE DIRECCIÓN	OBJETIVO EN LA VIDA	OBJETIVOS EN LA VIDA Y SENTIDO DE DIRECCIÓN
PREOCUPADO POR LAS EXPECTATIVAS Y LOS JUICIOS DE LOS OTROS	AUTONOMÍA	AUTODETERMINADO E INDEPENDIENTE, CAPAZ DE RESISTIR A LAS PRESIONES



LA AUTOESTIMA PREMIA MUCHO MÁS QUE LA AUTORIDAD FORMAL


**Un buen director debe actuar según el
criterio de Lao-Tzé:**

**“Cuando el trabajo del mejor jefe ha
terminado, el pueblo dice: ¡Lo hicimos
nosotros!”**



**EL ÉXITO DE UN DIRECTOR
DE LIBRERÍA DEPENDE
DE LAS MUCHAS CUALIDADES
QUE DEBE TENER**

**SU FRACASO
PUEDE DEPENDER
DE LA AUSENCIA, INCLUSO,
¡DE UNA SOLA DE ÉSTAS!**



**UN DIRECTOR DE LIBRERÍA
QUE ALCANZA EL ÉXITO
NO LO POSEE DE UNA VEZ PARA SIEMPRE,
SINO QUE PARA PODERLO MANTENER**

NECESITA MOSTRAR

**ATENCIÓN CONSTANTE
A LO QUE PASA A SU ALREDEDOR,
MENTALIDAD ABIERTA AL APRENDIZAJE Y
CORAJE FRENTE AL CAMBIO**



QUIEN TIENE UN PAPEL DE

RESPONSABILIDAD


**DEBE TENER UN
COMPORTAMIENTO**

CONSTANTE



**FELIZ AQUÉL
QUE ENCUENTRA
LAS CIRCUNSTANCIAS ADECUADAS
PARA SU HUMOR**

**¡PERO MUCHO MÁS
QUIEN SABE
ADECUAR SU HUMOR
A CUALQUIER CIRCUNSTANCIA!**



**LA VOLUNTAD
PARA PERSEVERAR
REPRESENTA CON FRECUENCIA
LA DIFERENCIA
ENTRE EL FRACASO Y
EL ÉXITO**

— D.Sarnoff



**UN DIRECTOR DE ÉXITO
RECONOCE LOS MÉRITOS
DE QUIENES TRABAJAN PARA ÉL
Y LO HACE**

PÚBLICAMENTE



**CUALQUIERA PUEDE RECONOCER
ANTE SÍ MISMO
HABER ERRADO**

**LA VERDADERA PRUEBA
ES RECONOCERLO
ANTE LOS DEMÁS**

— Morrison



**EN LA VIDA EXISTEN
DOS GRANDES OBJETIVOS:**

1° OBTENER LO QUE QUEREMOS

2° ¡GOZARLO!

**¡SÓLO LOS LIBREROS MÁS SABIOS
LOGRAN CUMPLIR
EL SEGUNDO!**



**LOS DÉBILES NO COMBATEN,
LOS FUERTES COMBATEN UNA HORA,
LOS MÁS FUERTES COMBATEN UN DÍA,
LOS FORTÍSIMOS COMBATEN UN AÑO,**

**SÓLO UNOS CUANTOS COMBATEN
TODA LA VIDA**

ÉSOS SON LOS IMPRESCINDIBLES