

# REFRANES Y EXPRESIONES POPULARES APLICABLES A LA GERENCIA:

## UNA SELECCIÓN PARA REFLEXIONAR CON BUEN HUMOR

Los refranes y expresiones populares contienen una gran sabiduría. Ciertamente, «hay de todo, como en botica» y se puede encontrar una variedad muy amplia. Pero también es cierto que algunos refranes, como los que se presentan en esta selección, pueden resultar muy útiles para la gerencia; en particular, sirven para enfatizar puntos clave y comunicarlos de forma recordable, con buen humor.

*En recuerdo de Ligia Blanco de Antonorsi, madre y autora de refranero.*

### Marcel Antonorsi Blanco

SER GERENTE implica ejercer un liderazgo responsable. Ser gerente es más que tener el título del cargo. Para ser un buen gerente es preciso estudiar, reflexionar, practicar, evaluar, mejorar, con persistencia. La sensación de «tener la sartén por el mango» y estar «con las botas puestas» hace que a algunos puedan «írsele los humos a la cabeza». Es preferible la sabia humildad de no creerse un dios, pues «cuando Dios dice que sí, no hay santo que se oponga».

Aquello de que «gallo verdadero, lo mismo canta en su corral que en el ajeno» es cierto, pero es bueno recordar que se necesitan tiempo y esfuerzo para conocer el corral y poder ser gallo efectivo. Se ha dicho que «es mejor ser cabeza de ratón, que cola de león». Seguramente es mejor tener la capacidad para ser también cabeza de león y cola de ratón.

La autoridad es necesaria porque «donde manda capitán no manda marinero». Pero evita el autoritarismo del «jefe es jefe aunque tenga cochochos», que «manda más que un dinamo» y siempre quiere «llevar la voz cantante». Ejerce tu autoridad con conciencia y tacto, porque «lo cortés no quita lo valiente» y «quien puede lo más, puede lo menos». Quien puede dar órdenes e instrucciones lo puede hacer de buena manera. Conviene conocer bien las capacidades y actitudes del equipo, porque «una cosa piensa el burro y otra el que lo arrea». Pero nada de «burros»: los colaboradores son personas pensantes, competentes, que aportan.

Marcel Antonorsi Blanco, profesor invitado del IESA.

### Al pan, pan, y al vino, vino

La comunicación es clave. «Hablar sin pensar es como disparar sin apuntar». Es preciso preparar bien la comunicación. Es verdad que «a buen entendedor pocas palabras bastan». Pero no es fácil. A veces es «como hablar con la pared», porque puede haber alguien «más sordo que una tapia».

Comunicar claramente implica «llamar las cosas por su nombre», «poner los puntos sobre las íes» y llamar «al pan, pan, y al vino, vino», sin confusiones ni eufemismos. Como «a las palabras se las lleva el viento», es conveniente reiterar el mensaje con un «te lo digo, te lo digo y te lo vuelvo a decir».

«El hombre peca más por lo que dice que por lo que hace». No esté todo el tiempo hablando como un perico: «el silencio suele ser más elocuente que las palabras». «El que poco habla, mucho dice» y «cuando todo el mundo habla, nadie escucha». Haz silencio y escucha para informarte y comprender.

### Una mano lava la otra, y las dos lavan la cara

Es frecuente la situación de «muchos caciques y pocos indios», siendo que todos son «indios» necesarios, incluido el «cacique». Para hacer y lograr es preciso trabajar en equipo porque «en la unión está la fuerza». Si «para bailar tango se necesitan dos», para hacer muchas cosas se necesitan equipos efectivos de dos, tres, varios. Cada uno debe tener claro su aporte y su responsabilidad, no sea que «donde todos sirven para todo, nadie sirve para nada». Es estar «juntos, pero no revueltos».

Se requieren cooperación y sinergia para que «una mano lave la otra, y las dos laven la cara». Nada mejor que «todos para uno, y uno para todos». Con los socios ocurre que «de tal palo tal astilla». Las afinidades de competencias y proyectos se deben a que «Dios los cría y ellos se juntan», porque son «caimanes del mismo pozo». Pero, atención, asóciate bien, pues «dime con quién andas y te diré quién eres».

### Pensar con los pies en la tierra

Un gerente debe analizar, evaluar, decidir. No pienses «a tontas y a locas». Aclara bien tus ideas para no «confundir la gimnasia con la magnesita». Siempre es imprescindible aquello de «conócete a ti mismo», porque tú eres tu principal recurso. Es sensato aquel que «sabe dónde le aprieta el zapato».

Cuando vayas a tomar una decisión pon empeño y «consulta con la almohada». No pretendas ser quien «sabe más que pescado frito» y busca apoyo, porque «quien no oye consejo no llega a viejo». «Darle largas al asunto» puede ser conveniente, si facilita la solución, pero no por incapacidad o miedo de decidir.

Ten sentido de realidad «con los pies en la tierra» para no «creer que la luna es pan de horno» y resulte que «cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia». Un gerente chiflado que esté «más loco que una cabra» y parezca que «le falta un tornillo» vuelve loco a su equipo y a su organización.

Revisa las experiencias de otros porque «ha pasado mucha agua debajo de los puentes» y no conviene «reinventar la

rueda». Debes estar consciente de tus paradigmas o modelos mentales, pues «nada es verdad ni es mentira, todo depende del cristal con que se mira». «No hay peor ciego que quien no quiere ver», porque sus prejuicios se lo impiden. «Vale más tuerto que ciego». No confundas a los demás con un «ni lo uno ni lo otro, sino todo lo contrario» o con argumentos y decisiones «sin pies ni cabeza».

### El que quiere besar busca la boca

Todo gerente, en su ámbito, es un estratega y un planificador. Es preciso definir bien el negocio para «estar en algo». Una estrategia «a la buena de Dios» termina por «andar en las nubes» y «dar palos de ciego». Una buena estrategia posee foco: «a quien asa dos conejos, uno de los dos se le quema» y «quien mucho abarca poco aprieta». «El que quiere besar, busca la boca», se enfoca y la encuentra.

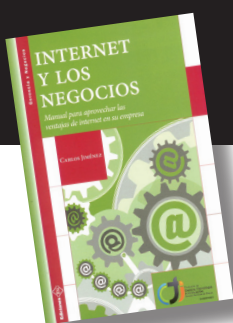
Enfrentar la incertidumbre no implica selección al azar del tipo «de tin marín de dos pingüé, cúcara mácara títere fue». Usar análisis, escenarios, previsión, es más conveniente. La estrategia requiere reflexión y decisión para apuntar bien. No es tan fácil como «pegarle un tiro al piso», es bastante menos obvia: «ni tan alto que queme al santo, ni tan bajo que no lo alumbré». No vale lo de «ni chicha ni limonada». La estrategia es chicha o limonada.

Hay que enfocar bien para comenzar y seguir bien porque «árbol que nace torcido, nunca su rama endereza». Hay que tratar de «entrar por la puerta grande» o «por la calle del medio». «Como vaya viniendo vamos viendo» puede ser un complemento de flexibilidad, para hacer seguimiento y reaccionar dentro de un marco inteligente. «De los males, el menor» es una estrategia minimax que puede ser válida: imaginar que ocurrirá lo peor y escoger lo menos malo.

Es necesario conocer las fortalezas y debilidades propias para pretender lo posible, porque «el que no sabe monear tiene que comer del suelo». Hasta que aprenda a subir a los árboles, la estrategia tendrá que desenvolverse en el suelo, pues «cochino no come jobo porque no mira p'arriba, pero lo come en el suelo que es la misma lavativa».

Los objetivos y prioridades ayudan a enfocar y no «gastar pólvora en zamuros», sino en lo que verdaderamente vale la pena. Pero «no hay que poner todos los huevos en la misma canasta», lo cual recuerda la conveniencia de la diversificación y la capacidad de respuesta. Con la estrategia no ocurre que «la suerte está echada». La suerte viene de la buena estrategia combinada con la buena ejecución. Escenarios y planes B permiten ver posibilidades y preparar reacciones, porque «más vale un «por si acaso» que un «quién lo hubiera sabido»». Es preciso prepararse, por si acaso.

No sirve el estratega que «no sabe dónde está parado», peca por «no tener los pies en el suelo» y termina por «pedirle peras al olmo». Seguramente, las cosas no tendrán una evolución lineal segura. Es conveniente pensar en escenarios,



## INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60  
edies@iesa.edu.ve

Internet no es el futuro, es el presente de los negocios. No obstante, las empresas han estado rezagadas en su aprovechamiento de internet y se han mostrado extremadamente cautelosas a la hora de invertir en los medios digitales. Las oportunidades existen; queda de parte de las empresas identificarlas y traducirlas en negocios concretos.

porque «es mejor prevenir que lamentar» y «hombre precavido vale por dos». Prepara un plan B. Si has planificado y preparado un cronograma sabrás qué hacer hoy y mañana: «no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy». Hace falta una actitud positiva y de éxito calculado, porque «el que no espera vencer, ya está vencido».

### La ocasión la pintan calva

Las oportunidades son un ingrediente clave para progresar, pero solamente aparecen si las buscas, las identificas y puedes aprovecharlas. Es verdad que «la ocasión la pintan calva», porque, si la dejas pasar, no puedes tomarla del cabello para retenerla.

Iniciativa y dinamismo son vitales porque «el que madru-ga coge agua clara» y «quien pega primero pega dos veces». También hace falta velocidad, porque «cuando usted va, yo ya vengo». Si no aprovechas la oportunidad, otro puede hacerlo: «el que se va de villa pierde su silla».

Evalúa bien para identificar las oportunidades que te convienen y puedes aprovechar. Toda oportunidad tiene sus costos: «para hacer una tortilla hay que romper los huevos». ¿Vale la pena la tortilla? ¿Tienes los huevos para prepararla? Si bien «tocar la puerta no es entrar», conviene tocar para que se abra la puerta y puedas entrar si te conviene.

### Bueno, bonito y barato

Conocer el mercado y ofrecer servicios y productos de calidad marca la diferencia. Evalúa el mercado para identificar sus tendencias: «por los vientos que soplan». «Cuando el río suena piedras trae». El mercado suele anunciar problemas, y también oportunidades.

No es verdad que «entre gustos y colores, no han escrito los autores». Es posible identificar los gustos y colores de los clientes para responder adecuadamente a sus necesidades y que tu producto o servicio tenga una diferencia competitiva,

### Ten sentido de realidad «con los pies en la tierra» para no «creer que la luna es pan de horno» y resulte que «cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia». Un gerente chiflado que esté «más loco que una cabra» y parezca que «le falta un tornillo» vuelve loco a su equipo y a su organización

que no sea «como llevar chivos pa' Coro». Parece verdad que «Nadie da nada a cambio de nada». Le debes ofrecer al cliente algo para que compre. «Con esperanzas no se va al mercado».

Para alabar un producto o servicio se suele decir que es «bueno, bonito y barato». Pero, cuidado, «barato» se refiere a un precio adecuado, no a mala calidad, porque «lo barato sale caro». Busca siempre la calidad, lo bueno, lo excelente; aunque «de lo bueno, poco» puede ser una estrategia de diferenciación por calidad. El gerente necesita buen ojo, porque «el ojo del amo engorda el ganado», para asegurar la satisfacción de su cliente y la rentabilidad de su negocio.

### La pelea es peleando

La competencia está siempre presente, y nunca termina. «Llueva, truene o relampaguee» es necesario competir porque «el que no arriesga, ni gana ni pierde». No es cosa de «dejar hacer, dejar estar, dejar pasar», sino de competir verdaderamente.

Cuidado: «no hay enemigo pequeño». Aunque el competidor no es propiamente un enemigo, es necesario «cuidarse las espaldas» y «dormir con un ojo cerrado y otro abierto». Vi-

gila las condiciones del mercado porque «lo que es igual no es trampa». «La pelea es peleando», pero con reglas claras. Además, «cuando las barbas de tu vecino veas arder, pon las tuyas en remojo», porque estás en el mismo mercado.

Es preciso desarrollar capacidad competitiva por aquello de que «en la tierra de los tigres hay que aprender a roncar». La velocidad también cuenta para porque «tigre come por lo ligero». Asegúrate de conocer a tus competidores para evitar lo de que «nadie sabe de las goteras en el techo del vecino». Los competidores tienen fallas que puedes aprovechar competitivamente.

### El diablo está en los detalles

Hay que poner en práctica la estrategia y los planes: ejecución, acción, operaciones, ventas... Sin duda, «el diablo está en los detalles», en los detalles de la ejecución. Un buen gerente «donde pone el ojo, pone la bala». Apunta bien con la estrategia y dispara con la ejecución, para «arrimar la bola al mingo», porque «barco parado no gana flete».

La dificultad está en la ejecución: «dibujar una paloma es muy fácil de verdad, ponerle el pico y que coma, esa es la dificultad». Ojalá fuese tan fácil como «dicho y hecho». En la práctica, «del dicho al hecho hay mucho trecho». Para que ocurran las cosas hay que «agarrar el toro por los cuernos» y no «cruzarse de brazos».

Actuar significa ir hacia delante, porque «pa'lante es que brinca el sapo aunque le puyen los ojos», «pa'trás ni pa'coger impulso» y «chivo que se devuelve se 'esnuca». La actitud puede ser «contra viento y marea», si se asegura inteligencia y flexibilidad. No caben el titubeo y la indecisión de «pa'lante y pa'trás, como santo en procesión».

No caigas en la tentación de «correr la arruga» para que «el que venga atrás que arree». «Asume tu barranco», con perseverancia y dedicación («el que persevera, alcanza»), con buen ritmo, sabiendo que «del apuro no queda sino el cansancio», que es preciso «darle tiempo al tiempo», «con paciencia y salivita», «sin prisa, pero sin pausa», aunque a veces sea necesario correr, con una ejecución constante que «no moja, pero empapa».

Ante cualquier imprevisto «más vale maña que fuerza» y estar preparados para reaccionar: «cayendo y corriendo, como la iguana». Es necesario prepararse para progresar, porque «no se puede correr antes de caminar», sin caer en tentaciones nerviosas para «no cambiar de caballo en medio del río». «No dejes camino por vereda».

Ante la tentación de pensar demasiado conviene recordar que «primero la obligación y después la devoción». Aunque no siempre se puede seguir la orden de «preparados, apunten, fuego», la dinámica de la gerencia muchas veces obliga a hacer fuego, apuntar, preparar, fuego, fuego...

### A ponerse alpargatas, porque lo que viene es joropo

Atención a los imprevistos y las crisis, para reaccionar bien y a tiempo. «En mar de bonanza cualquier bote avanza», pero como «la vida es una tómbola» puede ocurrir el peor escenario en algún momento. No es bueno si solamente «te acuerdas de Santa Bárbara cuando llueve». Es preciso prever una lluvia, o algo peor.

El día menos pensado puedes encontrarte «entre la espada y la pared». La actitud adecuada es la realista: mantener un grado de temor apropiado, recordando que «al que lo mordió culebra, lo asusta hasta un lagartijo». Si te has preparado con un plan B y tienes capacidad de reacción puedes poner «al mal tiempo buena cara» y pensar que «cuando

Dios cierra una puerta siempre abre una ventana». Sin duda es un consuelo que, haciendo lo necesario para superar la crisis, «después de la tempestad viene la calma», porque «no hay mal que dure cien años ni cuerpo que lo resista» y «el sol sale para todos».

«Después de que el barco se hunde, todo el mundo es capitán» recuerda que la gracia está en ser un buen capitán, para que el barco continúe navegando. Cuando hay problemas surge la tentación de «cortar por lo sano»: despedir personal, recortar gastos. Cuidado, «ajustarse el cinturón» requiere visión de conjunto y criterio para no dañar lo que sirve. Recuerda que «con la vara que midas, serás medido».

### Poner las cosas en su lugar

Organizar y administrar bien los recursos son funciones clásicas de la gerencia. No vale que «cada quien tiene su manera de matar pulgas». Es preciso mantener procesos eficientes y conocidos. No puede ser que tu departamento esté «más desordenado que cajón de sastre». Es necesario «poner las cosas en su lugar»: «un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar». Y ser previsor: «mejor que limpiar es no ensuciar».

Lo cierto es que «cuentas claras conservan amistades»; además, nada como «las cuentas claras y el chocolate espeso». Un buen financiamiento se basa en dos supuestos: «el que paga lo que debe sabe lo que tiene» y, sobre todo, «no hay plazo que no se venza ni deuda que no se pague».

### Más vale un mal arreglo que un buen pleito

Buscar acuerdos mediante la negociación, la mediación y el arbitraje es la mejor vía para resolver conflictos. Ojalá no estés con tu gente «como perros y gatos» y que tu trabajo no sea «como sentarse en un hormiguero».

Recuerda que «la mejor pelea es la que se evita» y, ojalá, nunca te ocurra que «entre abogados te veas». Busca negociar, arbitrar, mediar para no tener que pelear. Además, si «donde hubo fuego, cenizas quedan», conviene asegurar que en los acuerdos todos ganen, para apagar todo rastro.

### La mujer del César

Es necesario desarrollar y cuidar la reputación y la imagen. Ello implica actuar éticamente «con todas las de la ley». Cuidado, porque «la ocasión hace al ladrón», y recuerda que «el crimen no paga». Más de uno se ha arrepentido de «venderle el alma al diablo», «bajarse de la mula» y «echarle tierra al asunto».

La importancia tanto de la reputación como de su percepción es lo que enseña la expresión «la mujer del César no solo debe ser honrada, sino parecerlo»; además, «las apariencias engañan». Pero la reputación no debe ser tiesa, intocable e inútil «como un jarrón chino». Tampoco basta con «cría fama y acuéstate a dormir». A la reputación es necesario respaldarla y mantenerla.

### Tarde piaste, pajarito

En el fracaso tal vez te provoque «tirar la toalla», irte «a llorar al valle» y quedar «comiéndote un cable» diciendo «boto tierrita y no juego más». No es eso lo que se espera de un gerente. Hay que asumir la responsabilidad y aprovechar para aprender porque «desde que se inventaron las excusas, todo el mundo queda bien». Hay que aprender y mejorar, sin excusas.

El fracaso no implica «pagar justos por pecadores». Tampoco consiste en que «unos chupan la naranja y otros pasan la dentera». Tal vez sea preciso un «borrón y cuenta nueva», porque «para todo hay remedio, menos para la muerte». Prepárate bien y a tiempo, para que no te digan «tarde piaste, pajarito».

### A lo hecho pecho: responsabilidad y trabajo bien hecho


Del gerente se espera que asuma la responsabilidad por su tarea, pues «el que tiene tienda que la atienda, si no que la venda», y por las consecuencias de sus acciones: «a lo hecho, pecho». La ociosidad es la madre de todos los vicios; especialmente, la ociosidad del flojo. Nada de flojera: «¡Échale bola!». El trabajo puede y debe ser una labor creativa y grata que te haga gozar «más que carajito en piñata».

### Barriga llena, corazón contento

Reconoce y celebra tus logros, sin caer en aquello de que «vas pa'l cielo y vas llorando». Asegura el refuerzo positivo para el equipo.

Muchos dicen que «no hay nada más peligroso que el éxito», porque puede llevar a «dormirse en los laureles». Para el que se confía demasiado y no mantiene sus capacidades, tal éxito le durará «lo que dura un peo en un chinchorro». Cuando el trabajo está bien hecho y los logros son efectivos, sin dudarlos: buenos resultados, corazón contento.

### Para muestra basta un botón

El juego no termina... Hay muchísimos refranes y expresiones populares que pueden inspirar y ayudar a comunicar de manera recordable. Para muestra, recuerda estos botones. ¿Qué te parece? «El que ríe de último ríe mejor». 

### OBRAS DE CONSULTA PARA REFLEXIÓN Y DISFRUTE

- Blanco de Antonorsi, L. (1994): *De todo como en botica: selección de refranes y dichos venezolanos*. Caracas: Fundación Edmundo y Hilde Schnoeggass.
- Carrera Sibila, A. (2012): *Refranero oriental*. Barcelona: Fondo Editorial del Caribe.
- D'Alessandro Bello, M. E. (2009): *Diccionario del habla coloquial de Caracas*. Caracas: Fundación para la Cultura Urbana.
- Márquez Rodríguez, A. (1994): *Muestrario de voces y frases expresivas del habla venezolana*. Caracas: Fundación Polar.
- Núñez, R. y Pérez, F. J. (1994): *Diccionario del habla actual de Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pujol, H. A. (2010): *El refranero*. Caracas: Los Libros de El Nacional.
- Tejera, M. J. (1993): *Diccionario de venezolanismos*. Caracas: Academia Venezolana de la Lengua-Universidad Central de Venezuela.



## EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



0212-555.42.63 / 44.60  
edies@iesa.edu.ve

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.