



---

# Los **17** ATRIBUTOS DEL GERENTE DE LA GENTE

---

Por: **Rogelio Carrillo Penso**  
Con aportes de Kenneth Craddock



## LA VENTAJA ESTRATEGIA EN EL PRÓXIMO MILENIO



Cita el Dr. Ray O. Waddoups, Presidente de Motorola University: “La Era de la Información comenzó en 1946 con la aparición de la ENIAC, la primera computadora creada con fines prácticos. La ENIAC ocupaba el espacio de una casa de tres habitaciones y tenía 18.000 Bytes de memoria; cada 55 minutos había que apagarla y probar cada una de las 18.000 unidades de memoria para ver si estaban trabajando bien, pero la ENIAC permitió a la ciencia realizar cosas que no habían sido soñadas. El cerebro humano, en contraste, es la computadora más sofisticada que puede existir.

Tiene una capacidad de memoria de 3.000 millones de Bytes, pesa un poco menos de kilo y medio, y consume 2 vatios de electricidad. En la Era de la Información, las empresas han comenzado a descubrir que aprovechar este recurso de la manera mas efectiva posible es esencial para su progreso; que la formación y la educación de su gente determinará su éxito en el nuevo milenio.”

Finaliza Waddoups: “*Si yo hubiera intentado competir en el mundo de hoy con los conocimientos que adquirí en 1968 al obtener mi doctorado, no tendría chance. Para el momento en que uno cumple cinco años de egresado de la universidad, ya su conocimiento se encuentra atrasado en una potencia de 10. En esta parte final de la década de los '90 y bien entrado en el siglo XXI, la ventaja competitiva de las empresas será su gente, ...la mente de las gente será la fuente de riqueza.*”

## EL GERENTE DE LA GENTE



Prácticamente todo lo que hacemos, lo hacemos a través de la gente. En tiempos remotos (la década de los '70) todavía muchos pensaban que la función de los gerentes era el de controlar a la gente, dándoles instrucciones precisas de cómo hacer el trabajo. Las cosas han cambiado un poco desde entonces. Muchos gerentes han aceptado que la gente también tiene cabeza, y en la medida que la fuerza de trabajo es más educada, se hace más difícil *ejercer poder sobre* ella para que realicen un trabajo de calidad. Si no existe un clima en el cual la gente sea proclive a utilizar su intelecto en beneficio de la empresa, la complejidad de los negocios de hoy harán muy difícil la labor del gerente.

Quizás en tiempos de la línea de ensamblaje Ud. podía poner a la gente a hacer trabajos rutinarios y repetitivos para los cuales solo se esperaba destreza manual. El mundo de hoy trae exigencias que no existían hace unos pocos años y nos enfrenta a paradojas difíciles de manejar: ¿Cómo fomentar la creatividad y al mismo tiempo mantener la disciplina? ¿Cómo fortalecer la interdependencia manteniendo un cierto grado de independencia para que la gente no se sienta que está siendo llevada como un rebaño? ¿Cómo logramos mantener en nuestras empresas procesos de cambio sin crear inseguridad y temor ni afectar la confianza? ¿Cómo ser líderes muy visibles y al mismo tiempo posibilitar que en nuestras organizaciones se cree un liderazgo alternativo a todos los niveles? ¿Cómo mantener un equilibrio entre nuestra visión de largo plazo y la necesidad de cuidar la ejecución y los resultados de corto plazo? ¿Cómo organizar la gente en forma efectiva usando la mano izquierda, y al mismo tiempo ser eficientes y productivos? ¿Cómo podemos potenciar nuestros ingresos y al mismo tiempo contener los costos? ¿Cómo atacar y destruir las burocracias que existen en las organizaciones sin perder las ventajas de las economías de escala? ¿Cómo mantenernos ágiles sin perder foco y control? Estas no son preguntas fáciles de responder, pero son temas que enfrentamos diariamente.

### Como Gerente, pregúntese:

***¿Qué decisiones tendría yo que tomar si las cosas se pusieran verdaderamente difíciles?***

***...Y tómelas antes de que las cosas se pongan verdaderamente difíciles.***

Un Gerente de la Gente se debe a la Organización vista como un todo, no al individuo en particular. Sus decisiones deben enmarcarse dentro de lo que es saludable para la empresa y debe tomar decisiones que apalancen la adaptación competitiva. Sobre todo en lo que se refiere a los niveles jerárquicos más altos, debe evaluar cómo sus colaboradores están realizando el trabajo que les corresponde hacer, y tomar decisiones para que las cosas sucedan.

## LAS TRES FUNCIONES DE LA GERENCIA SISTÉMICA



El éxito de una Gerencia de la Gente efectiva debe enmarcarse dentro de lo que Russell Ackoff define como *las tres funciones principales de la gerencia sistémica*.

La ① **Primera Función** de la gerencia sistémica es: *CREAR UN AMBIENTE EN EL CUAL NUESTROS TRABAJADORES PUEDAN REALIZAR SU TRABAJO TAN BIEN COMO SABEN HACERLO; Y ORGANIZAR EL TRABAJO PARA LOGRARLO*. Esto se logra creando confianza y siendo confiables. Se logra bajando el nivel de decisión hasta aquellos niveles más cercanos al cliente. Se logra manteniendo un flujo de información que ayude a los empleados a conocer las realidades del negocio, y cómo sus ideas y acciones pueden contribuir a mejorar su resultado. Se logra desarrollando indicadores que permitan al empleado evaluar él mismo su trabajo y saber cuando está mejorando y cuando no; se logra erradicando el miedo a cometer errores y en su lugar creando estructuras para aprender de esos errores.

La ② **Segunda Función** de la gerencia sistémica es: *FACULTAR A LOS TRABAJADORES PARA HACERLO MEJOR MAÑANA DE LO MEJOR QUE LO PUEDEN HACER HOY*. Esto tiene que ver fundamentalmente con el desarrollo, con incrementar el potencial del trabajador dándole entrenamiento y formación, detectando sus necesidades de educación, ayudándolos a mantenerse actualizados para que puedan contribuir efectivamente al éxito de la empresa. Crecimiento y Desarrollo dos cosas diferentes. Crecimiento es un aumento en números, Desarrollo es un aumento de nuestro potencial para el futuro.

Facultar no es delegar. Facultar es dar al empleado la autoridad, los recursos, la confianza, el apoyo, el reto, el respaldo y el reconocimiento para lograr las metas propuestas, *con el foco en el resultado ...no en la actividad*.

La ③ **Tercera Función** de la gerencia sistémica es *ADMINISTRAR LAS INTERACCIONES DE AQUELLOS POR QUIENES Y PARA QUIENES SOMOS RESPONSABLES, LAS INTERACCIONES DE SUS UNIDADES CON LAS DE OTRAS UNIDADES O DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN, Y LAS INTERACCIONES DE SUS ORGANIZACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES A SU ALREDEDOR*. El gerente de hoy debe administrar las interacciones, no las acciones. Las acciones son fáciles de ver, las interacciones son más sutiles de detectar. La supervisión y el mando son la gerencia de las acciones. La integración y la coordinación son la gerencia de las interacciones.

Necesita detectar las jerarquías democráticas y las jerarquías autocráticas que se crean en su área de influencia, detectar y destruir las burocracias y desestabilizar las organizaciones anti cambio que se gestan en la empresa. Necesita crear el entusiasmo colectivo y la energía positiva.

No hay nada que produzca más desgaste que estar continuamente empujando y empujando para que las cosas ocurran ...es como volar un papagallo en un día sin viento. La única forma de que el papagallo se eleve es corriendo con la cuerda en nuestras manos. Necesitamos *crear el viento* que nos ayude a volar el papagallo con menos esfuerzo ...crear la *Pasión*.

## 17 ATRIBUTOS DEL GERENTE DE LA GENTE

Kenneth Craddock del Centro Deming para la Gerencia de la Calidad de la Universidad de Columbia recopiló bajo la tutela de Deming, 17 atributos de un Gerente de la Gente. Si tomamos conciencia de nuestra responsabilidad como gerentes y como líderes y adoptamos estos 17 atributos podremos prever los retos que enfrentamos.



Para profundizar sobre estos temas, en la columna de la derecha me he permitido hacer algunos comentarios que ilustran cada concepto. Al final de cada tema he tratado de dar algunas luces de **cómo hacer**, para que los lectores en niveles de decisión puedan orientar mejor sus esfuerzos para alcanzar los resultados deseados y enfrentar los retos que involucra un proceso de transformación. Estos 17 atributos son:

**1** **COMPRENDE Y LE TRANSMITE A LA GENTE EL SIGNIFICADO DE UN SISTEMA, QUE UN SISTEMA INCLUYE EL FUTURO. EXPLICA LOS PROPÓSITOS DEL SISTEMA Y CÓMO EL TRABAJO DEL GRUPO APOYA A ESTOS PROPÓSITOS.**

**CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:**

- *Aprenda a comprender lo que es un Sistema y enséñeselo a sus empleados.*
- *Muéstrele a la gente como su aporte individual influye en el sistema.*

No comprender el significado de Sistema lleva a la gente a mejorar sus áreas de trabajo, en forma individual, a trabajar sin tomar en cuenta los efectos que los cambios tienen sobre otras áreas de la organización, cercanas o remotas. Como el flujo de información por lo general no es una de las fortalezas de las organizaciones, la gerencia media y los empleados generalmente disponen de toda la información necesaria para tomar buenas decisiones. Si agregamos a esto que los occidentales por lo general pensamos analíticamente en lugar de hacerlo sistemicamente (holísticamente) lo más probable es que descuiden una realidad: cambios en una parte del sistema afectan de una forma u otra a toda la organización.

Casos como cuando el Departamento de Producción fabrica aquello que piensa que el cliente quiere, o porque sale más fácil; pero que después el Departamento de Ventas no puede vender, porque no es lo que el mercado desea. O cuando el Departamento de Finanzas decide poner a rendir los excedentes de caja antes que pagar a los proveedores, y Producción de repente se encuentra que el flujo de materias primas no responde a sus requerimientos; o cuando un Departamento de Cobranzas demasiado agresivo antagoniza a los clientes y hace cuesta arriba la labor de los vendedores. Todos ellos están poniendo su mejor esfuerzo para mejorar el rendimiento de su área, sin darse cuenta que *el objetivo es trabajar juntos*.

**2** **AYUDA A LA GENTE A VERSE A SÍ MISMA COMO COMPONENTES DENTRO DE UN SISTEMA, A TRABAJAR EN COOPERACIÓN CON LAS ETAPAS ANTERIORES Y POSTERIORES HACIA LA OPTIMIZACIÓN DEL TODO Y HACIA EL LOGRO DEL PROPÓSITO.**

Quizás la mejor forma de entender lo que significa optimizar un sistema es imaginarnos a una orquesta sinfónica ofreciendo un concierto. La meta de la orquesta (el sistema) es dar un buen concierto. Sus profesores (Componentes) son músicos que tocan diferentes instrumentos. Si dejamos que todos toquen sus instrumentos simultáneamente y con la misma intensidad, estaremos seguros de brindar a nuestros oyentes un concierto desastroso.



### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- *Comprenda como interactúan las diferentes áreas de la empresa.*
- *Conozca los procesos informales de comunicación.*
- *Convoque la ayuda de todos para mejorar el sistema.*
- *Rete las conductas complacientes y exija resultados que mejoren el sistema.*
- *Confronte a sus subordinados para que tomen conciencia de sus debilidades.*

Si por el contrario todos estos profesores (Componentes) son coordinados por un buen director (Líder), se apoyan unos a otros (Cooperación), cuentan con la guía de una buena partitura (Plan estratégico), y entienden que no están allí para que su instrumento preferido se note más que los demás sino para que el público (Pueblo) disfrute de la armonía de una hermosa melodía (Interacción), si favorecemos la cooperación: las ventajas que puede ofrecer un equipo de personas trabajando juntas para lograr un resultado común —en lugar de la competencia: cada uno trabajando por su cuenta en detrimento de los demás; lograremos el concierto (La meta) que queremos.

No tema a la confrontación. Confrontar a sus gerentes y empleados para erradicar actitudes no deseadas es darles una oportunidad de crecimiento. Hágalo con espíritu positivo y con el deseo de ayudar, pero no sea débil porque todos sus trabajadores estarán observando cómo Ud. maneja la situación. Por lo general, cuando Ud. se da cuenta, ya mucha más gente de lo que piensa está consciente del problema.

## 3

COMPRENDE QUE LAS PERSONAS SON DIFERENTES UNAS DE OTRAS. INTENTA CREAR INTERÉS, RETOS Y ALEGRÍA EN EL TRABAJO AL OPTIMIZAR LOS ANTECEDENTES, LA EDUCACIÓN, LAS DESTREZAS, LAS ESPERANZAS Y LAS HABILIDADES DE TODOS.

### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- *Detecte la forma como su gente aprende mejor: oyendo, viendo, leyendo, o haciendo.*
- *Detecte y remueva las barreras que roban a la gente de la posibilidad de lograr alegría en el trabajo.*

La tendencia moderna es crear procesos sencillos y trabajos complejos. Procesos sencillos que permitan que las cosas sucedan; y trabajos complejos pues son ellos los que producen los retos que hacen nuestra labor interesante y gratificante. *Los procesos ayudan a la gente a aprender a trabajar junta.*

Estos nuevos retos van a requerir de nuevas destrezas para que la gente pueda realizar mejor su trabajo, y es allí donde se presenta la necesidad de intensificar la capacitación y la educación.

En un mundo donde se desea que los gerentes sean líderes, debemos comprender que el liderazgo no se puede mejorar mediante la capacitación sino mediante la educación. La capacitación nos lleva a desarrollar las destrezas y habilidades técnicas, la educación nos lleva por el camino de la información, el conocimiento, la comprensión y la sabiduría

## 4

APRENDE INCESANTEMENTE. ESTIMULA EL ESTUDIO Y LA EDUCACIÓN. PROPORCIONA CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN EN DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS PARA EL MEJORAMIENTO. CUANDO ES FACTIBLE O NECESARIO, IMPARTE

El líder de hoy necesita ejercer nuevos roles: Diseñador, Profesor, y Servidor.

Como **Diseñador** necesita dibujar una fotografía de lo que representa el futuro, una *Visión*. Diseñar y crear las



CURSOS Y SEMINARIOS.

**CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:**

- *Detecte quienes en su organización tienen habilidades de comunicación y cree un grupo de apoyo que ayude a los otros a **aprender a aprender**.*
- *Estimule el intercambio de ideas a través de métodos formales que complementen a los métodos informales que ya existen.*
- *Transmita sus conocimientos a los demás.*

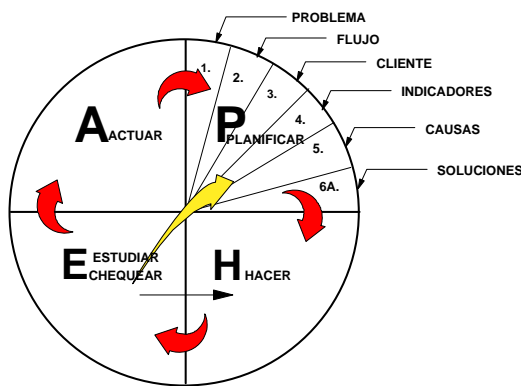
estructuras necesarias para que se den las estrategias que nos van a permitir alcanzar esa Visión; implementar políticas cónsonas con los valores y la nueva cultura de la institución, cómo va a ser el proceso de aprendizaje, y como involucrar a las personas.

Como **Profesor** necesita definir la realidad actual y comunicarla, detectar patrones de conducta y retar aquellos que no son congruentes con la dirección que lleva la organización; detectar, conocer y mostrar las nuevas tendencias gerenciales. Necesita ser un buen comunicador y mostrar con su ejemplo que aprender involucra enseñar.

Como **Servidor** debe tener vocación para apoyar a la gente que lidera a lograr sus metas, y que estas metas sean congruentes con las de la organización. Debe ser un recurso muy importante para que la empresa (organización, institución) cumpla su propósito: la razón para lo que fue creada, porque existe.

5

ES UN CONSEJERO Y ASESOR PARA EL MEJORAMIENTO, NO UN JUEZ PARA CALIFICAR, CLASIFICAR O PROBAR A LA GENTE. TODOS DEBEN ESTAR EN UN EQUIPO PARA TRABAJAR CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD SIGUIENDO LOS CUATRO PASOS DEL CICLO SHEWHART.



**CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:**

- *Aprenda este método. Y ayude a la gente a utilizarlo*

La formación gerencial que tenemos viene muy influenciada de la escuela norteamericana, enfocada a la acción. El Dr. Deming comentaba irónicamente que los Estados Unidos no debería exportar su gerencia a un país amigo, para no perjudicarlo. Ese estilo de gerencia se conoce como Plan-Act: **Planifico** y **Actúo**, y da una falsa imagen de rapidez.

El Dr. Walter Shewhart diseñó en 1925 el método científico de planificación que hoy conocemos como el Ciclo Shewhart, por algunos conocidos como el Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) y posteriormente como el Ciclo PDSA (Plan-Do-Study-Act). El Ciclo Shewhart (PHEA: Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar) busca mantener una secuencia lógica en el proceso de planificación y consta de cuatro fases.

En la fase de **Planificación** (1) evaluamos el problema o el alcance del proyecto, (2) determinamos como se va a realizar el proceso y quien lo va a liderizar, (3) quien es el cliente y sus necesidades, (4) se recopila y analiza la data necesaria, y se desarrollan los indicadores para monitorear el progreso del plan, se (5) analizan las causas raíces del problema y se (6A) desarrollan las soluciones y analizan las contingencias.

En la fase **Hacer** ponemos el plan en ejecución en escala piloto. En la fase **Estudiar** evaluamos la marcha del plan,



- *Ponga disciplina en su proceso de planificación.*
- *No lo tome como una excusa para "colectivizar" sus decisiones, o para no decidir.*

## 6

**COMPRENDE LO QUE ES UN SISTEMA ESTABLE. RECONOCE LAS FRONTERAS DE SU PROPIO SISTEMA Y LAS DE OTROS SISTEMAS. NO SE ENTROMETE CON EL SISTEMA PARA MANIPULARLO. COMPRENDE QUE EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL ARRIBARÁ A UN ESTADO ESTABLE, DESPUÉS DEL CUAL NO HABRÁ MEJORAMIENTO MEDIANTE LECCIONES SIMILARES. CAMBIA EL SISTEMA DE APRENDIZAJE PARA LOGRAR MAYOR MEJORAMIENTO.**

### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- *Busque ayuda experta que lo ayude a levantar y conocer sus procesos, y traer nuevo conocimiento a la empresa.*
- *Aprenda como medir la capacidad de su proceso.*
  - *Aprenda a utilizar los "Gráficos de Control".*

## 7

**TIENE TRES FUENTES DE PODER:**

- **LA AUTORIDAD DEL CARGO, PODER FORMAL. PARA CAMBIAR EL PROCESO: EQUIPOS, MATERIALES Y MÉTODOS; CON**

estudiamos los problemas encontrados y los aspectos aprendidos, evaluamos los resultados contra los indicadores que hemos diseñado, y volvemos a la fase *Planificar* para hacer los ajustes necesarios.

Finalmente, cuando ya decidimos que el plan está resultando como esperado, *Actuamos* para hacer esta nuestra nueva forma de trabajar y lo extendemos a una escala mayor. A la larga, este proceso es más efectivo que la forma tradicional de planificar mejoras ya que nos garantiza mayor participación del personal en el proceso de planificación e implementación, y evita los arranques en falso.

Antes que nada tenemos que aceptar, como dogma si se quiere, que *la variación existe*, y afecta nuestros procesos. Todos los procesos tienen un cierto grado de variación. Cuando tratamos de arreglar algo en una forma bien intencionada, pero con poco conocimiento, introducimos nuevos elementos de variación que se suman a los que ya existen en el sistema: a esto lo llamamos Manipulación.

Una *causa especial de variación* es aquella que podemos identificar con relativa claridad. Si llegamos todos los días a nuestro trabajo en aproximadamente 25 minutos por la misma ruta, pero un día se voltea un camión de gasolina y la tranca dura dos horas, podemos ponerle nombre y apellido a esa causa: "Camión de gasolina volteado." Esas son las fáciles.

Las difíciles son las *causas comunes de variación*. Ellas requieren estudio y metodología para ser descubiertas. Son inherentes del sistema y solo pueden ser resueltas por la acción de la gerencia. Algunos ejemplos: falta de mantenimiento, mala instrucción de los operarios, mala distribución de la planta, problemas de comunicación, miedo en la empresa, etc.

Un sistema estable es aquel que no tiene causas especiales de variación y cuyas salidas (output) puede predecirse. Aunque es probable que sea necesario abordar que su sistema se ha estabilizado en un grado inaceptable de calidad.

Un Gerente de la Gente exitoso desarrolla el conocimiento y el tacto; no depende de la autoridad del cargo o del poder formal, que no pueden compensar la falta



EL FIN DE CONSEGUIR MEJORAS, TALES COMO REDUCIR LA VARIABILIDAD EN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

- CONOCIMIENTOS (EN EL TEMA EN CUESTIÓN Y EN EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO PROFUNDO), PARA PREDECIR, PARA COMPRENDER A LA GENTE, PARA GERENCIAR Y MEJORAR EL SISTEMA, Y PARA ENSEÑAR.
- PERSONALIDAD Y PODER DE PERSUASIÓN, TACTO.

#### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- Tome conciencia de su Rol como líder.
- Libere a la gente y desles herramientas para ganar.
  - Mantenga sus puertas y sus opciones abiertas.

de los primeros. Utiliza al máximo su capacidad de persuasión.

Jack Welch, Presidente de la Junta Directiva de General Electric comenta: *“En un entorno donde debemos capitalizar sobre cada buena idea de cada hombre o mujer en esta organización, no nos podemos dar el lujo de estilos gerenciales que inhiban o intimiden. Es imposible martillar la auto confianza en la gente, uno debe quitarse del medio y dejar que esta crezca permitiéndoles ganar, y luego recompensándolos por sus logros. He aprendido a rechazar aquellas cosas que han llegado a ser asociados con “gerenciar” —controlar, respirar sobre los hombros de las personas, mantenerlas a oscuras, desperdiciando su tiempo en cosas triviales y reportes intrascendentes.*

*La palabra gerente ha estado demasiado tiempo asociada al control —frío, insensible, formal, desapasionado. Jamás he podido asociar pasión con la palabra gerente, como tampoco he conocido un líder sin pasión”. Los buenos líderes son abiertos. Ellos se mueven a todo lo largo y ancho de la organización para llegar a las personas. No se aferran a patrones establecidos. Son informales y claros con la gente. Para ellos ser accesibles es casi una religión.*

## 8

ESTUDIA LOS RESULTADOS Y EL DESEMPEÑO DEL SISTEMA CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR SU PROPIO DESEMPEÑO COMO GERENTE DE LA GENTE.

#### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- Diseñe una serie de indicadores objetivos que le digan la verdad.
  - Faculte a sus empleados para que lo ayuden a optimizar el sistema.
- Enlace la remuneración a los resultados del sistema.
- Cree una Cultura de Seguimiento y un proceso que la sustente

Por cuanto el gerente es quien tiene el poder formal de actuar sobre el sistema, lo que el sistema logra o deja de lograr es su responsabilidad directa. Uno de los aspectos más importantes de un gerente es conocer y aceptar sus limitaciones, el desarrollo de su inteligencia intra-personal: la inteligencia para conocernos a nosotros mismos.

Se requiere mucha humildad pero también mucho coraje para aceptar nuestras limitaciones, pero *el primer paso para cambiar es, precisamente, percibir la necesidad de cambio.* Monitorear la brecha entre lo que el sistema está supuesto a dar, y lo que estamos logrando es un proceso, no una foto instantánea. En consecuencia detectar debilidades a tiempo nos permite por una parte tomar las decisiones apropiadas para revertir las tendencias negativas, y por la otra apalancarnos en los elementos del sistema que están funcionando para mejorar su desempeño, como un todo.

El seguimiento en la mayoría de las empresas es muy informal. A veces se delega antes que el proceso de seguimiento esté bien afianzado, encontrándonos con muchas sorpresas, y con frecuencia sin el tiempo necesario



9

**RINDE CUENTAS POR EL SISTEMA. DESCUBRE SI LAS CIFRAS DE ALGUIEN ESTÁN CLARAMENTE POR FUERA DE LA DISTRIBUCIÓN DEL SISTEMA: PROPORCIONA AYUDA ESPECIAL A LOS QUE ESTÁN POR FUERA EN EL LADO FLACO; LES PROPORCIONA RETOS A LOS QUE ESTÁN POR FUERA EN EL LADO FUERTE. EN LA AUSENCIA DE DATOS NUMÉRICOS, UN LÍDER DEBE HACER JUICIOS SUBJETIVOS. PARA MANTENER LA HABILIDAD DEL SISTEMA, RETIRA A AQUELLOS CUYO INSUMO ÓPTIMO SIGUE ESTANDO POR FUERA EN EL LADO DÉBIL; CUANDO ES FACTIBLE, LOS REASIGNA A TRABAJOS QUE ELLOS PUEDEN MANEJAR. ESTUDIA A LOS DE BUEN DESEMPEÑO E INCORPORA LOS AVANCES EN TODO EL SISTEMA.**

**CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:**

- *Aprenda a ser un buen “Director de Orquesta”*
- *Introduzca un sistema equilibrado de evaluación como el Balanced Score Card.*
- *Use los “campeones” que ejecutan bien para ayudar al rezagado.*

10

**CREA CONFIANZA Y UN MEDIO AMBIENTE (CLIMA) QUE ESTIMULA LA LIBERTAD Y LA INNOVACIÓN**

**CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:**

- *Construya la confianza y no haga nada que la pueda comprometer.*

para hacer apresuradamente lo que debió hacerse concienzudamente.

En su libro “From Barbarians to Beurocrats” Lawrence Miller nos dice que *“todas las cosas vivientes, sean plantas, animales, gente o grupos de personas, exhiben patrones o ciclos de desarrollo, moviéndose de períodos de Vitalidad y Crecimiento, a períodos de Decadencia y Desintegración. Los patrones de crecimiento y declinación de las organizaciones ....y la conducta de los líderes... siguen este mismo camino”*

Cuando Ud. inicie un proceso de transformación, se encontrará con que estadísticamente solo un **2.5%** de su gente abrazará la nueva filosofía con verdadero entusiasmo y capacidad de innovación. **13.5%** tendrá una adaptación relativamente rápida y **68%** lo pondrán a prueba y se adaptarán lentamente. Pero va a encontrar que el **16%** restante estará conformado por gente a la que le costará mucho cambiar.

La resistencia al cambio tiene causas muy variadas, pero las más comunes son el miedo a lo desconocido, el temor a perder posiciones de privilegio, miedo a no saber o no estar preparado para enfrentar las nuevas exigencias. Estas barreras se presentan con mayor frecuencia en los niveles más altos y los niveles medios de la organización. Esta gente siente que tiene más que perder con el proceso de cambio que lo que puede ganar. A este 16% se le debe brindar la oportunidad de incorporarse al proceso de cambio y contribuir, pero cuide de no dar señales equivocadas si no toma decisiones cuando note que algunos están oponiéndose al proceso en forma activa o velada. Su principal responsabilidad es la salud y el desarrollo de la empresa como un todo.

Crear confianza no es solo ser “buena gente.” Crear confianza involucra confrontar las debilidades y omisiones de nuestros empleados, sobre todo aquellos a los más altos niveles de decisión, para hacerlos tomar conciencia de aquellos aspectos que deben cambiar o mejorar. Si la gente no es confrontada puede perpetuar prácticas que van a ir en detrimento de la empresa y de su futuro.

Un segundo aspecto es fomentar la capacidad creativa y de innovación de la gente. En la última entrevista hecha al Dr. Deming por el periodista Tim Stevens de Industry



- Cree un área adecuada en su organización donde la gente pueda sentarse a pensar.
- No comprometa el 100% del tiempo de la gente. Deje un 5% a 10% del día para el pensamiento creativo.
- Pregúntese: ¿He creado en mi empresa un ambiente de libertad que promueva la innovación?
- Simplifique todo para generar un recurso escaso: el tiempo.

## 11

**NO ESPERA PERFECCIÓN. LA PERFECCIÓN ES EL ENEMIGO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO Y DEL MEJORAMIENTO DISCONTINUO.**

### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- Negocie las metas con las personas responsables de realizarlas para lograr su compromiso.
- Brinde los recursos necesarios para lograr los resultados deseados.
  - Implemente un sistema de Reconocimiento e Incentivos, preferiblemente no monetarios.

## 12

**ESCUCHA Y APRENDE SIN JUZGAR A LA GENTE, PERO NO TIENE TEMOR DE TOMAR AL TORO POR LOS CUERNOS. NO APLAZA LO INEVITABLE.**

Week, este le preguntó a Deming cual era la fuente de la innovación. Su respuesta fue: *“La fuente de la innovación es la libertad. Todo lo que tenemos: nuevos conocimientos, inventos, son producto de la libertad. La mayor responsabilidad la siente quien es responsable ante si mismo. Irving Langmuir dijo “Hacer un descubrimiento no puede ser planificado”. Los descubrimientos y los nuevos conocimientos son producto de la libertad. Cuando alguien es principalmente responsable ante si mismo, es a si mismo a quien tiene que satisfacer, y es entonces que aparece la invención, las nuevas formas de pensar, los nuevos diseños, las nuevas ideas.”*

Esperar la perfección es desconocer la realidad que la variación existe. Ponernos metas inalcanzables crea miedo y más bien nos lleva a la inacción. Asimismo, cuando aceptamos metas inalcanzables entramos en el *“Circulo Vicioso del Incumplimiento”*, se aceptan defectos en las entradas y las salidas de los procesos y se comienzan a preparar las excusas por si acaso no podemos cumplir, realizamos el trabajo con deficiencias y se incumplen las metas, se aceptan las excusas y si por casualidad algunas metas se logran, esto se celebra con gran parafernalia.

Se requiere un cambio de la cultura gerencial para pasar a un nivel superior de desempeño, el *“Circulo Virtuoso del Cumplimiento”*. En él establecemos requisitos que son negociados hasta llegar a acuerdos que aseguren el cumplimiento. Se trabaja preventivamente para eliminar el error antes que se produzca el defecto y así evitar desviaciones, se cumple con los requisitos acordados con el cliente y se reconoce el cumplimiento.

Pasar al estado deseado del *“Mejoramiento Sistemático”* requiere comenzar el proceso estableciendo nuevos estándares, cada vez más exigentes; se define la vía para el logro de los nuevos estándares (mejoramiento continuo, reingeniería, etc) se logran las mejoras en forma sistemática y el reconocimiento se hace en base al mejoramiento logrado. La base de este proceso es el *mejoramiento periódico* por lo que los estándares aumentan su exigencia en cada ciclo.

Enfrentados con una decisión, algunos piensan que si no deciden no están asumiendo ninguna responsabilidad. Lo cierto es que *no decidir es una decisión*, una que nos hace vulnerables. A veces no decidimos para evitar el dolor



#### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- *No le tenga miedo a decidir.*
- *Comuniqué las realidades a su gente y pida su ayuda para mejorar los resultados.*

**13 TIENE UNA CONVERSACIÓN INFORMAL CON CADA PERSONA POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO, PARA COMPRENDERLOS, COMPRENDER SUS PROPÓSITOS, SUS ESPERANZAS Y SUS TEMORES, COMO INSUMOS FUTUROS PARA EL SISTEMA Y COMO PREDICCIÓN.**

#### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- *Aprenda a escuchar en profundidad.*
- *Alinee las visiones individuales de las personas con las de la organización.*
- *Detecte aquello que los entusiasma.*
  - *Aplique un poco de psicología.*

**14 COMPRENDE LOS BENEFICIOS DE LA COOPERACIÓN Y LAS PÉRDIDAS PROVENIENTES DE LA COMPETENCIA, ENTRE LA GENTE Y ENTRE LOS GRUPOS, INCLUYENDO A LOS PROVEEDORES Y A LOS CLIENTES.**

#### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- *Comprenda el "Sistema Extendido" de Deming.*
- *Conozca el "Sistema de Conocimiento*

asociado con esa decisión: cerrar una empresa, eliminar una línea, retirar a un compañero de trabajo, quitar un gerente, aplanar la organización, abandonar un mercado, etc.

Debemos tratar de *enlazar la decisión con el placer y no con el dolor*. Eso significa enfocarnos en los aspectos favorables que la decisión va a traer en el mediano o largo plazo: mayor eficiencia y mejores resultados para la empresa, nuevas oportunidades; y no en el dolor que la misma causa en el corto plazo: sensación de culpabilidad, menores ingresos, perder amistades, inseguridad, etc.

Existen diferentes niveles de comunicación. El primer nivel es *No oír*. El segundo es *Pretender oír*. El tercero es *Escoger qué oír*. El cuarto es *Oír con atención*. El quinto y más deseable es *Oír empáticamente*.

Un Gerente de la Gente debe oír a su gente en los niveles 4 y 5, pero debe tratar de ejercitar la escucha empática con mayor frecuencia y disciplina. Oír empáticamente significa escuchar a nuestro interlocutor dentro del contexto de lo que esa persona nos está transmitiendo. Oír empáticamente hace que la gente baje sus defensas y sea proclive a mantener una comunicación genuina, dar ideas y ofrecer alternativas.

Finalmente, es deseable que la gerencia cree un clima en el cual la gente se atreva a decirle la verdad sin temores. Solo de esta forma saldrán a relucir los verdaderos problemas y podrán ser atendidos adecuadamente. Si Ud. no crea este clima, solo oirá lo que ellos suponen que Ud. *quiere oír*. No lo que *debe oír*.

Peter Drucker comenta en uno de sus trabajos que la competencia dentro de las empresas es mucho mayor que entre unas empresas y otras, y que esa competencia es mucho menos ética.

Competir contra alguien es una motivación extrínseca. Lo conveniente es competir con nosotros mismos para superarnos, para crear destrezas que nos faculten para ser mejores. Esta es un tipo de competencia que fortalece la motivación intrínseca creando energía positiva.

Gerenciar las interacciones entre los componentes del sistema es una actividad que se fundamenta en la cooperación. La esencia de la cooperación es *la confianza y la comunicación*. Cuando cooperamos todo el mundo gana, no hay perdedores. Cooperar necesita crear un clima de ganar /



*Profundo” de Deming.*

- *Invite a alguien con “Conocimiento Experto” a ayudarlo en el proceso. Ud. no puede saberlo todo.*

## 15 INSTITUYE EDUCACIÓN EN LIDERAZGO; OBLIGACIONES, PRINCIPIOS Y MÉTODOS.

### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- *Establezca un proceso de formación y estimule la educación continua.*
  - *Lea “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” de Stephen Covey y aplique el aprendizaje logrado.*
- *Brinde a su personal la oportunidad de tomar las riendas de los problemas y oportunidades y lograr resultados.*
- *Cree energía positiva y enfoque a la gente en esa dirección.*

ganar, y esto exige valentía y coraje y un carácter bien formado; ejercitar la proactividad, tener una clara visión de lo que queremos, negociar con el final en mente y el deseo de lograr nuestras metas, entender el punto de vista del oponente, de nuestro interlocutor, y crear una verdadera sinergia. Competir es fácil, lo difícil es aprender a cooperar para fortalecer nuestra adaptación competitiva.

Una de las 13 grandes pérdidas de Deming es “No comprender el significado de liderazgo.” Si bien hasta hace pocos años el líder era muy identificado con su carisma y su popularidad, existen nuevos elementos que hacen del líder una persona enfocada a resultados.

Robert Glavin, ex-presidente de Babson College de Boston nos comenta que un líder debe ser un ejemplo visible del Rol que le corresponde realizar, y debe crear el clima apropiado para el cambio y el mejoramiento. Debe evaluar las conductas de sus seguidores y hacer preguntas que lleven a respuestas que puedan traducirse en acciones.

Pero el liderazgo en las empresas es un fenómeno que ha estado típicamente asociado a un individuo con poder en la organización. Esto es un error. Liderazgo es una capacidad latente en cada uno de nosotros, y ninguna organización o sistema humano será exitoso de una manera significativa a menos que el liderazgo individual de cada uno de sus integrantes sea fomentado.

Un líder auténtico debe reconocer esto y proveer la visión, el apoyo, y fortalecer las relaciones con los que lo rodean, facultándolos así a experimentar y actualizar su propio liderazgo. Así que cuando hablamos de extraer lo mejor de nosotros, hablamos de crear un clima que invite a la gente a dar el paso para ejercer su Rol como líderes cuando sea necesario, fomentando la capacidad de nuestra gente de liderizar o seguir, de acuerdo a lo que la situación exija. Que estén dispuestos a ejercer su liderazgo, pero al mismo tiempo ponerse de lado cuando otra persona en el equipo esté mejor capacitada en *ese* momento para ser el líder: porque tiene más conocimiento, o está mejor preparado emocionalmente para crear el ambiente que permita extraer lo mejor de la gente.

## 16 PARA COMENZAR, HACE UNA SELECCIÓN CUIDADOSA DE LA GENTE EN CUANTO A SUS DESTREZAS, CONOCIMIENTOS (EN EL TEMA

Si Ud. cuenta con gente que tiene la actitud adecuada, su labor será mucho más fácil. Muchas empresas concentran su atención en el conocimiento técnico, el nivel de instrucción



EN CUESTIÓN Y EN EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO PROFUNDO), TACTO, PROPÓSITOS Y CAPACIDADES PARA EL FUTURO (ACTITUDES Y APTITUDES). EL ÉXITO O EL FRACASO DE LA GENTE EN UN SISTEMA NO ES UNA BASE PARA SUPONER SUS ÉXITOS O FRACASOS FUTUROS EN UN SISTEMA DIFERENTE.

#### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- *Detecte las necesidades que tiene su empresa.*
- *Contrate gente con la actitud adecuada.*
- *Ponga la gente correcta en los sitios correctos.*

formal, la experiencia, las *aptitudes* del candidato. Pero si la *actitud* de la persona no encaja en su empresa, todo este bagaje de conocimientos será inútil porque lo va a desaprovechar.

Fíjese si la persona tiene cierta estabilidad en sus trabajos previos, y mire dos veces a aquellos que han ido saltando de empresa en empresa “sin calentar silla“ en ninguna. Por lo general se necesitan dos años para conocer bien un trabajo. Es demasiado costoso emplear gente “mientras tanto consigo algo mejor” o que nos ve como un escalón más. Mándeselos a la competencia.

Minimice la rotación gerencial (mover a la gerencia de departamento en departamento) y la movilidad del personal (hacia y desde la organización). Esta es una gran pérdida. La gente que rota continuamente nunca llega a aprender bien su trabajo, se desliga del cliente con quien mantiene relación dejándolo en el aire, y no puede contribuir efectivamente con la empresa ni adquirir conocimiento profundo.

Asegúrese que tiene la “*gente correcta montada en el autobús*” y que los que ya están en el autobús están “*sentados en los asientos correctos.*” Si no es así haga los cambios necesarios rápidamente o tendrá consecuencias desfavorables aguas abajo. Ud. podrá lograr lo que desee si tiene la gente correcta en los sitios donde pueden desempeñarse al máximo de sus habilidades.

Dice Deming que “Gerencia es Predicción” pero recuerde que Ud. solo estará en capacidad de predecir cuando sus procesos estén bajo control. Ponga su casa en orden para mejorar las oportunidades para el futuro.

En las organizaciones nada sucede solo. Aquellos en funciones de liderazgo tienen que crear las condiciones necesarias para que las cosas sucedan, y ese es uno de sus roles principales.

Si el sistema de remuneración y recompensa no está enlazado a los resultados que la empresa debe lograr, no habrá resultados. La gente necesita saber qué beneficios les traerá la nueva dirección que la organización ha tomado, su participación en ese nuevo camino y que beneficios sacará de ello. Recordemos que la emisora de radio más popular, con el mayor nivel de sintonía, y la más ampliamente escuchada en todo el mundo es: **QHPM-FM (Qué Hay Para Mi – FM.)**

El sistema de evaluación que diseñemos debe cumplir

17

LOS AUMENTOS DE SUELDO PARA UN GRUPO QUE FORMA UN SISTEMA ESTARÁN SUJETOS A LA FORMULACIÓN DE AUMENTOS DE LA COMPAÑÍA. ESTA FORMULACIÓN NO DEPENDERÁ DEL RANGO DENTRO DEL GRUPO. LOS AUMENTOS ESTARÁN RELACIONADOS CON SUS APORTES AL DESEMPEÑO DEL SISTEMA.

#### CÓMO PONERLO EN PRÁCTICA:

- *Cree junto con sus empleados un Sistema de Remuneración efectivo.*
- *Enlace al remuneración a logro de las*



*estrategias esenciales de la organización.*

- *Desarrolle un grupo de indicadores que permita a la gente auto evaluar su progreso.*
- *Cree una Cultura de Seguimiento.*

algunas condiciones básicas para que sea efectivo, pero sobre todo debe propiciar y permitir la auto evaluación: que la gente pueda saber en todo momento cómo lo está haciendo. Entre otros, este sistema de evaluación:

- ❖ Debe ser sencillo, y nunca una Caja Negra.
- ❖ Debe permitir la negociación para asegurar el compromiso de la gente para lograr las metas.
- ❖ Enfocado al cumplimiento.
- ❖ No traumático, debe fluir en forma natural.
- ❖ Periódico pero con períodos no tan lejanos para que no haya tiempo de realizar correcciones.
- ❖ Universal (en todas las áreas) y confiable.
- ❖ Equilibrado (Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva interna de negocios y Perspectiva de innovación y aprendizaje)

En la evaluación de 360° somos evaluados por nuestro superior inmediato, por dos personas a nuestro nivel (Colegas) y por dos o tres de nuestros subordinados del primer nivel inmediato. Sin una evaluación de 360° “*tendemos a cobrar y darnos el vuelto.*” Una evaluación de este tipo nos hace tomar conciencia de nuestras debilidades y descubrir nuestras fortalezas.

Este proceso puede ser implementado cuando la empresa ha alcanzado un cierto grado de madurez que evite la crítica destructiva. Una forma para evitar este riesgo es hacer la evaluación en positivo: No se acepta decir lo que *no se debe hacer*, sino lo que *se debe hacer*. La evaluación de 360° nos saca de esa “torre de marfil” que nos hace insensibles a los requerimientos del cliente y del mercado.

Ayude a la gente a dar ideas y llevarlas a cabo. No acepte sugerencias en tercera persona (*Hay que hacer..., hay que evitar que..., es necesario...*) si no vienen expresadas en primera persona (*Vamos a hacer..., puedo realizar esto si...*) y acompañadas con un método para llevarlas a cabo. Cualquiera puede dar ideas, pero a los que necesitamos son a los que tienen capacidad de ejecución para hacerlas realidad.