



La Gerencia de la Gente

Una Guía de Implementación basada en
la aplicación del Método Deming

Por: Rogelio Carrillo Penso

“El paisaje Empresarial en todo el mundo está cubierto con los restos de empresas una vez exitosas, que no pudieron adaptar su visión estratégica a condiciones cambiantes de competencia. La gerencia debe reconocer que se enfrenta a condiciones de competencia que exigen de ellos una estrategia impulsada por la tecnología, el dominio de producciones y operaciones eficientes, **y una capacidad sin precedentes para la Gerencia de la Gente.** Ya no es posible limitarse a copiar lo que hacen otros, deben encontrar su propio camino.”

Esta cita, aparecida en un periódico de Wall Street en la década de los años '60, destaca la importancia de la gente en los procesos de mejoramiento de la Calidad y como eje importante del éxito empresarial. Durante la década de los '70, W. Edwards Deming desarrollo sus 14 obligaciones (antes 14 puntos) de la Nueva Teoría de Gerencia. Myron Tribus dedica una gran parte de sus trabajos a lo que él define como **El Sistema Social**, la Gente; y más recientemente Russell L. Ackoff, profundizando en el concepto de Gerencia Sistémica, destaca que los Interesados (Stakeholders), aquellos afectados por cualquier cosa que la Empresa hace, y en especial sus empleados, son el elemento determinante para lograr la Calidad. Es de notar que conforme a las afirmaciones de Deming, Solo 6% de los problemas son atribuibles a causas especiales, o a los trabajadores; el 94% son causados por el sistema, y el sistema es responsabilidad de la Gerencia

El Dr. Howard Gitlow nos hace este comentario: *“Se necesita una crisis de suficiente magnitud que ponga en juego la supervivencia de nuestras empresas, y la de nosotros mismos en esas empresas, para que el liderazgo asuma el rol que le corresponde en el mejoramiento de Calidad.”*

LA FILOSOFÍA DE CALIDAD

Al Dr. W. Edwards Deming le preguntaron en una ocasión, qué tipo de empresa estaba en mejores condiciones para mejorar en calidad, a lo que respondió: *“Una que lo esté haciendo bien, que tenga el futuro asegurado, que tenga un producto que la gente necesite; con los recursos necesarios para hacer de la Calidad una realidad, y que pueda concentrarse en trabajar para el futuro sin distraer esfuerzos para sobrevivir. Lamentablemente, esta es la excepción, no la regla. Por eso mi libro se llama **Fuera de la Crisis.**”*

Deming y J. M. Juran iniciaron las bases de la transformación de Japón, creando mucha especulación sobre la rivalidad que existía entre los dos. Juran contestaba prudentemente a las preguntas sobre la diferencia que existía entre los dos enfoques en que a su juicio, el mejoramiento es un proceso continuo, de ir paso a paso, un poquito todos los días, evaluar el proceso, ganar pequeñas batallas, y seguir hacia la próxima. Deming afirmaba que Juran ponía demasiado énfasis en lo técnico y lo estadístico, muy importantes, muy fundamentales, pero insuficientes. Que él dejaría para el mundo un Sistema de Conocimiento Profundo que quedaría para siempre.

Aunque Deming comenzó a asesorar a los japoneses en 1950, no fue sino hasta la década de los años '70 que sus 14 obligaciones comenzaron a tomar forma. Deming las fue estructurando mientras analizaba la implementación de sus enseñanzas por las empresas japonesas; pero siempre estuvo intrigado de porqué su Teoría de Gerencia había dado resultado en Japón y no había sido tan exitosa otras partes del mundo, especialmente en Estados Unidos. Gran parte de esto obedece a que el proceso debe ser abordado en forma integral, no escogiendo las partes que nos parecen más fáciles de implementar. Esto es un proceso de transformación que requiere visión de largo plazo, compromiso gerencial y un claro sentido de pertenencia. Once de sus catorce obligaciones (puntos) están relacionadas con la Gente:

Las Obligaciones 2, 7, 8, 9 y 12 tienen que ver con aprender la nueva forma de gerenciar y crear el clima adecuado.

- **No. 2:** Aprender y adoptar la nueva Filosofía
- **No. 7:** Enseñar e instituir el liderazgo.
- **No. 8:** Eliminar el miedo, generar un clima para la innovación.
- **No. 9:** Eliminar las barreras entre departamentos, optimizar los esfuerzos y el trabajo en equipo.



- **No. 12:** Remover las barreras que impiden el orgullo por el trabajo.

Las obligaciones 5, 4 y 11 se enfocan al mejoramiento continuo y a la responsabilidad gerencial.

- **No. 5:** Mejorar constantemente los sistemas, productos y servicios.
- **No. 4:** Eliminar las exhortaciones y la fijación de metas a los trabajadores.
- **No. 11:** Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas a la Gerencia, sustituir por mejoramiento continuo.

Las obligaciones 14, 6 y 13 están dirigidas al aumento del conocimiento y a la acción.

- **No. 14:** Emprender acciones para alcanzar la transformación.
- **No. 6:** Instituir el adiestramiento en el trabajo para todos y cada uno de los trabajadores.
- **No. 13:** Estimular la educación, el mejoramiento personal y el aumento del conocimiento de los trabajadores.

La gente nace con un deseo real de superarse, con alta motivación al logro, con curiosidad, creatividad, con deseos de relacionarse con otros, dispuestos para trabajar en equipo. No nacemos con discriminaciones raciales ni prejuicios. Nuestra comunicación quizás sea primitiva pero es genuina. Confiamos en los demás, nos ayudamos mutuamente. Somos amigables y aunque sentimos cuando nos hieren, nuestros resentimientos tienen corta duración. Somos curiosos y lo que no sabemos hacer lo preguntamos y lo que no podemos preguntar lo averiguamos por nosotros mismos. Entendemos cuando nos dicen la verdad o la mentira, creemos en quien nos habla con franqueza y honestidad, no utilizamos lenguajes rebuscados, compartimos nuestras pertenencias; para mostrar nuestro aprecio basta con dar un abrazo o mirar con cariño, no necesitamos hacer alarde de lo que somos.

No entendemos las diferencias sociales, creemos en nuestros padres y en nuestros profesores porque sentimos confianza en ellos. Basta poner juntos por un rato a dos niñitos de cuatro años para demostrar la validez de esta teoría. Nacemos con **Motivación Intrínseca**. La Gerencia tiene la responsabilidad de fortalecer la Motivación Intrínseca y disminuir la Motivación Extrínseca.

Durante nuestra vida nos vemos sometidos a lo que Deming llamó "*Las Fuerzas de la Destrucción*", calificaciones y estrellas doradas en la escuela, el llamado sistema de mérito al trabajo, tú eres inteligente pero tú no, tú eres bruto. Suboptimización donde cada grupo o división muestra ganancias o progreso a costa del conjunto. Estas fuerzas causan humillación, miedo y posiciones defensivas. Nos llevan a jugar para ganar y no para disfrutar, destruyen el placer y la alegría de aprender y golpea la innovación. Acaba con la autoestima y la dignidad y destruye el potencial individual de la persona. Estas fuerzas son **Motivaciones Extrínsecas**.

En un preescolar decidieron hacer una fiesta de Carnaval. Todo era alegría y motivación, los niñitos y niñitas hicieron dulces y confeccionaron sus propios disfraces con ayuda de sus padres, usando trapos y papeles de colores. Los papás y los tíos ayudaron a decorar el salón, las abuelas hicieron sandwiches y los abuelos trajeron refrescos. Todo era alegría y diversión... —**hasta que llegó la hora de escoger el Mejor Disfraz.**

EL ÁRBOL DE LA CALIDAD

Mejorar nuestro clima de trabajo involucra un cambio más o menos importante. Como en todo, al presentar las razones para el cambio, es esencial que ellas hagan referencia a aquellas cosas de importancia para la gente. De lo contrario no las oirán. Este proceso requiere plantar una semilla, hacerla crecer, para luego recoger los frutos. Es como en un árbol, se comienza primero por las raíces que lo alimentan y soportan el tronco. Estas cuatro raíces son:

- **Reconocer un Sistema:** Un Sistema es una serie de funciones, actividades, procesos, subprocesos, etapas y componentes que trabajan juntos, en forma optimizada para tratar de lograr la meta de la Organización.

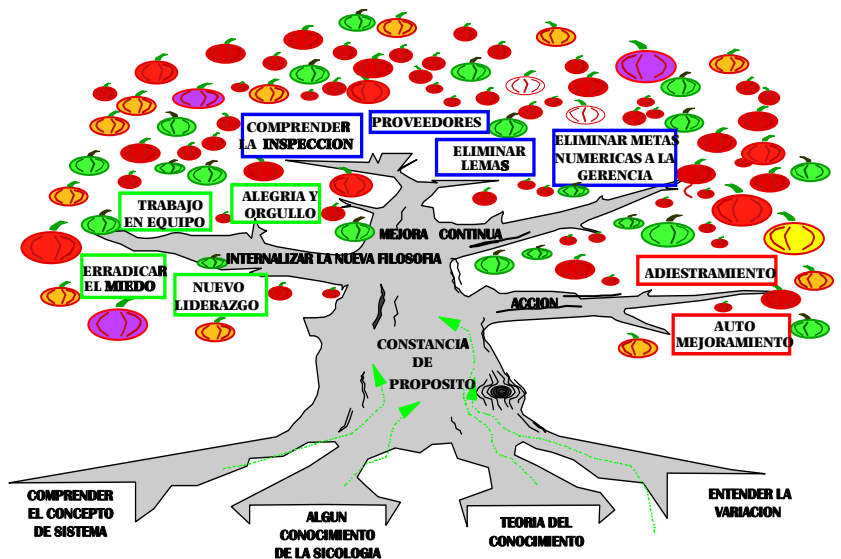
- **Teoría de la Variación:** Conocer un sistema estable, conocer las causas comunes y las causas especiales de variación, la interacción de fuerzas y la aplicación sucesiva de cambios al azar.
- **Teoría del Conocimiento:** Importancia de la teoría, necesidad de mantenerse en control estadístico, definiciones operacionales, consecuencias de los cambios en los procedimientos de medición, y los riesgos derivados de cambios al azar, capacidad de predecir.
- **Algún Conocimiento de la Psicología:** Comprender el elemento humano y su interacción con el entorno, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, la sobrejustificación, concientizar la diferencia entre las personas, y el rol y la responsabilidad del liderazgo.

De los 4 elementos del Sistema de Conocimiento Profundo, el cuarto, "Algún Conocimiento de la Psicología", está orientado específicamente a la Gente.

Luego el tronco por el que fluye la savia, la comunicación, que va a las ramas. La fortaleza, salud, y grosor de este tronco es la **Constancia de Propósito**.

Luego las tres ramas principales:

- **Internalizar la Nueva Filosofía:**
 - Ejercer el nuevo Liderazgo
 - Erradicar el Miedo
 - Trabajar en Equipo
 - Alegría y Orgullo por lo que Hacemos
- **Mejora continua:**
 - Comprender el significado de la Inspección
 - Integrar a los Proveedores al Proceso
 - Eliminar Lemas y Exhortaciones al Personal
 - Eliminar las Metas Numéricas a la Gerencia.
- **Acción:**
 - Adiestramiento
 - Auto Mejoramiento y Educación



LOS CUATRO SISTEMAS DE LA CALIDAD

Esta es una época influenciada por la tecnología y la información. Una de las grandes debilidades de no enfocar los procesos de calidad en forma integral está justamente en no entender el rol de la gente en estos procesos.

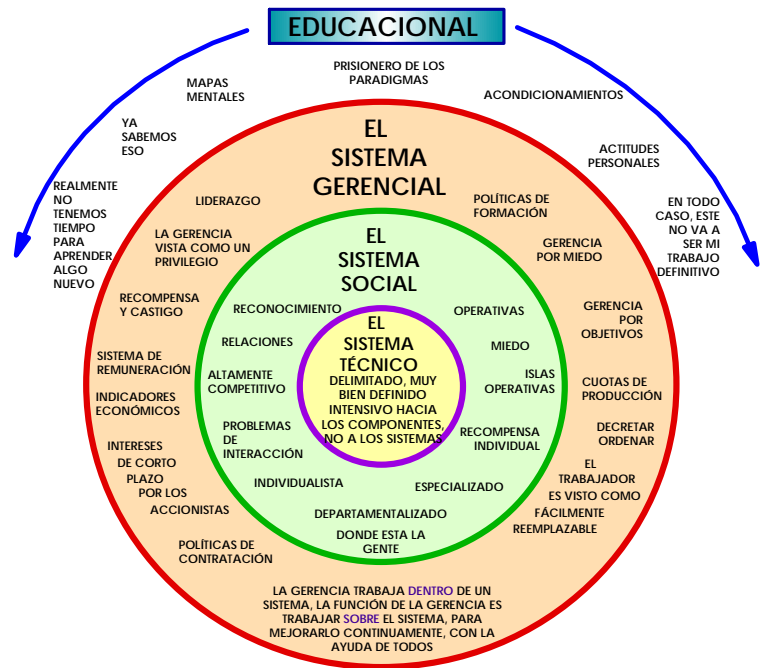
Es infrecuente encontrar una empresa que se forme totalmente bajo la Filosofía de Calidad. La generalidad es que el proceso se va a comenzar con la gente que está allí, ya las habíamos contratado o las heredamos; son parte de la empresa y de su cultura. No vamos a prescindir de ellas así como así, tenemos una obligación moral y profesional de ayudarlos a incorporarse al proceso.

Sin embargo, el Pecado Original se comete una sola vez, así que en primer lugar, seamos cuidadosos en escoger bien a la gente que contratamos. Todo nuevo personal que se emplee debe incorporarse después de un proceso que permita prever, con cierta posibilidad de éxito, que ellos Masa Crítica, el tipo de personas que deseamos

y necesitamos en la organización. Este proceso debe cumplir los pasos normales de selección de las empresas, con dos elementos adicionales muy importantes:

- Una Evaluación Sicológica profunda que permita detectar limitaciones o habilidades importantes, disposición para trabajar en equipo, y cualidades apropiadas para los procesos que estarán bajo su responsabilidad directa. En caso de ser contratado, esta evaluación servirá para el apalancamiento de las habilidades positivas, y para el apoyo necesario para compensar las limitaciones.
- Una Entrevista con los niveles más altos de Gerencia en la que se les explique en detalle lo que la empresa es y hacia dónde va, el proceso de Calidad, los elementos involucrados, el grado de compromiso requerido, lo que esperamos de ella, y conozcamos lo que esa persona espera de nosotros.

Hace algunos años, la creencia generalizada era que para mejorar la calidad debíamos concentrarnos en adquirir equipos modernos con la más alta tecnología, ubicarlos apropiadamente, actualizarlos tecnológicamente, invertir para mantenernos a la vanguardia, y hacer uso apropiado de herramientas y técnicas para el mejoramiento de calidad. Myron Tribus hizo la observación que estos equipos y esa tecnología es manejada por la gente. Una de las responsabilidades primordiales de la gerencia radica en educar y entrenar a la gente para hacer uso adecuado de la nueva tecnología, y trabajar con sus subordinados para el mejoramiento del sistema, pero aprenda a trabajar con sus subordinados de forma que ellos se sientan cómodos diciéndole la verdad.



A juicio de Tribus, existen cuatro sistemas en la Calidad.

El **Sistema Educativo** es el anillo exterior. Los paradigmas y la forma como interpretamos las cosas e entendemos el mundo, nuestro condicionamiento mental, nuestras actitudes, principios y escala de valores.

El **Sistema Gerencial** es el segundo anillo. Es la cultura de la organización, establece la forma como la gente se relaciona entre sí y con la empresa, comprende las estructuras de reconocimiento, de pago, y de poder, el sistema de seguimiento. En ella se define si la verdadera acción gerencial es una responsabilidad o un privilegio. Este anillo condiciona el desempeño de los otros dos.

El **Sistema Social** es el anillo intermedio. Donde se establecen las bases del trabajo en equipo, el proceso de educación y entrenamiento. En este sistema es fundamental que exista el clima adecuado para compartir la información y el conocimiento que hemos aprendido en nuestro trabajo, si este no existe o existe miedo en la organización, los trabajadores evitan compartir la información en la creencia que ello los hace "indispensables" o por lo menos, más difíciles de reemplazar.

El **Sistema Técnico** comprende maquinarias y equipo, tecnología, herramientas de calidad, el proceso estadístico, y las herramientas gerenciales. Está muy bien delimitado y definido y es intensivo hacia los componentes, no hacia los



Sistemas. La creencia general es que Calidad sólo son buenos productos y cumplir especificaciones. Esto es más bien el Sistema Técnico, y la Calidad requiere mucho más que eso.

Muchas veces nos han hecho la pregunta sobre dónde en la empresa se observan las mayores dificultades de implementación. Las mayores dificultades se presentan en la Alta Gerencia, cuando ellos no entienden su responsabilidad por los tres sistemas.

Una vez que este escollo es eliminado, la mayor resistencia está en la Gerencia Media. Este es un estrato sumamente importante en el proceso pero con frecuencia es el jamón del sandwich; exigencias desde arriba, por la Alta Gerencia, y requerimientos desde abajo, por sus subordinados. Esto los puede llevar a un estado que Myron Tribus denomina "La Gerencia Congelada", cuando las órdenes desde arriba son reflejadas de nuevo hacia arriba por no poder actuar sobre ellas, y las propuestas desde abajo también son reflejadas hacia abajo por la imposibilidad de hacerlas realidad.

Es poco conocida la actividad bilingüe que desarrolla la gerencia media. Nos referimos a bilingüe en la habilidad que necesita tener este estrato gerencial para traducir el lenguaje del dinero, que viene de la Alta Gerencia, a un lenguaje comprensible a la fuerza de trabajo. Cuando a los niveles más altos de la empresa se habla de ventas, de presupuesto, de niveles de inversión, de rentabilidad, de utilidades, está hablando el lenguaje del dinero. Los trabajadores hablan el lenguaje de las cosas. Un determinado nivel de venta mensual o anual debe ser traducido a metros, kilos, toneladas o unidades, el lenguaje que los trabajadores están acostumbrados a utilizar.

LA SICOLOGÍA DEL CAMBIO

Aunque es comprensible que la mejor forma de predecir el futuro es crearlo, esto no es tan fácil en la práctica. Deming nos alerta que *"Ud. cambia si quiere. Nadie lo puede obligar. Después de todo, sobrevivir no es obligatorio"* El líder, profesor y planificador del proceso de cambio es el participante con mayor conocimiento, y debe transferir este conocimiento; pero el foco del proceso debe estar en el sistema y no en el líder. Los cambios se hacen voluntarios cuando el individuo cambia la percepción de su propia conducta. Cuando deja de pensar que entró en el proceso por imposición y se siente parte de él.

Ud. no puede depender de esfuerzos heroicos como una forma cotidiana de manejar su empresa, o pronto Ud. no tendrá una empresa. Involucrar a la gente en el proceso de cambio es una labor muy importante y debe hacerse por el menor número posible de errores. Una buena Asesoría Externa permite una visión objetiva, no contaminada por lo que "queremos" ver o "nos quieren" hacer ver.

El proceso de cambio es un reto a la gerencia y tiene cinco pasos. Mi experiencia es que todas las etapas se cumplen inexorablemente tanto si vemos el proceso integralmente, para toda la organización; como si lo vemos en forma fraccionada, para las personas que integran la organización. Lo que varía es el momento en que cada uno de los integrantes del sistema percibe la necesidad de cambio.

1. El Individuo debe Percibir la Necesidad de Cambio: Hay gente inmune al cambio. Lo que Ackoff llama la *Gerencia Inerte* es aquella que pretende autoconvencerse que el cambio no existe, y que si no hace nada, nada va a pasar. Por supuesto que esto es falso, la turbulencia de la vida actual no está bajo nuestro control. La parte crucial en este aspecto es que el Gerente debe admitir y aceptar en forma genuina que debe cambiar. El cambio no es una cosa que un escéptico probará un poquito para *"ver como le va"*. Bajo esta premisa, los hábitos muy arraigados prevalecerán. El cambio verdadero es dramático y requiere un alto grado de compromiso.

El problema está en que no es nada fácil romper con hábitos muy arraigados. Quizás no podamos decir que haya dolor físico, pero es evidente que la incomodidad está allí, es real. Cuando se presenta un problema en la empresa, se requiere una gran fortaleza y Proactividad para no salir corriendo a buscar un *"culpable"* a quien echarle el muerto encima.



2. El Cambio es Voluntario: Pero no *“totalmente”* voluntario. Nada lo obliga a Ud. a cambiar, Ud. cambia si lo desea pero si su organización está en un proceso de cambio y Ud. no desea montarse en el tren, el tren va a dejarlo atrás y quizás Ud. no llegue a la próxima estación. El problema radica en que cuando la Alta Gerencia decide iniciar un proceso de transformación hacia la calidad, el cambio es necesario pero no puede ser compulsivo solo porque sí. Una actitud de este tipo creará una gran oposición de parte de la gente si no es apoyada por un compromiso gerencial visible, y una fuerte motivación al empleado que lo haga sentir que el cambio es favorable para él y para la empresa en el largo plazo.

3. El Proceso de Cambio Requiere un Basamento Filosófico: Esta es la raíz del árbol, las fundaciones del edificio. No es montarse en una tarima y declarar: *“¡Voy a cambiar, vamos a cambiar!”*. Este es un proceso profundo e integral, requiere cambiar percepciones y hábitos profundos. No es fácil y requiere tiempo y paciencia, mucho trabajo, mucho estudio, gran convicción y coraje, —y mucho sudor.

Cuando uno decide cambiar, no sabe qué cambios tiene que realizar, sólo sabe hacia dónde quiere cambiar. Adoptar las 14 obligaciones de Deming no es una simple declaración de principios. Es creer en el método científico, creer que la gente es básicamente buena y que la responsabilidad de la gerencia no es controlarla sino darle oportunidades para que puedan realizar una labor de la que se puedan sentir orgullosos. Es creer que los problemas son del sistema y no de la gente en el sistema, pero que todos somos afectados por él; y que mejorarlo es responsabilidad de la Gerencia.

4. El Proceso de Cambio requiere del apoyo de otros que estén participando en el mismo proceso: Mi experiencia es que este es un aspecto muy importante del proceso de cambio. Más de una vez me han dado ganas de mandar todo a la porra y tener una explosión *“a la antigua”*. Saber que uno no está solo y que estas cosas son normales en el proceso de cambio nos ayuda a mantenernos en el camino. Cuando uno siente que estas dificultades son experimentadas por otros en el proceso, y conoce cómo las solucionaron, los problemas se hacen más llevaderos.

Los procesos de cambio más exitosos son los que se hacen bajo un enfoque grupal, donde se comparten experiencias y se facilita la concientización de esas experiencias. Un proceso grupal reúne gente con diferentes percepciones y puntos de vista y fortalece el proceso de formación y educación. Sin embargo, hay que abrirse a un ámbito que vaya más allá de la propia experiencia de la empresa, manteniendo un alto grado de interacción y contacto personal, asistir a foros y charlas, y mantenerse a la vanguardia asistiendo a seminarios nacionales e internacionales; procurando transferir estas experiencias en la mejor forma de la que podamos ser capaces.

Por último, el contar con el apoyo de una asesoría externa conocedora que practique lo que predique, comprometida con el proceso, identificada con el sistema más que con la Gerencia, que tenga la capacidad de transmitir conocimiento, la valentía de alertar cuando sea necesario, y la humildad de reconocer que el proceso de aprendizaje no termina nunca, es de un valor incalculable.

5. El Proceso de Cambio debe ser dividido en etapas que puedan ser realizadas en secuencia: Es prácticamente imposible hacer todo de una sola vez. Es más, a medida que Ud. aumente su crecimiento personal, habrá nuevas cosas que hacer. Este es un proceso evolutivo y nos veremos obligados a hacer uso eficiente de nuestros recursos, materiales, de tiempo, de ingenio, y de creatividad.

ETAPAS QUE VIVEN LOS GRUPOS

El actor principal en un proceso de cambio, de adaptación competitiva, o de desarrollo organizacional es la Gente —gente trabajando junta. La gente es sociable por naturaleza, y con muy pocas excepciones les gusta comunicarse e interactuar. Todos deseamos un sitio agradable donde trabajar, ya que en el trabajo pasamos la mayor parte de nuestra vida. Sin embargo, la interacción de los integrantes de un grupo es más complicada de lo que parece, frecuentemente signada por conflictos de mayor o menor magnitud.

Por lo general, los grupos viven ciclos recurrentes de cuatro etapas, y la forma como manejemos estas situaciones puede ser determinante para la permanencia de las personas en la empresa, y el éxito de la organización. Estas cuatro fases son las siguientes:

1. **Enamoramiento:** “Estamos de acuerdo en todo, tú eres chévere, voy con ustedes hasta la muerte.”
2. **Búsqueda de Liderazgo:** “Me siento tan capaz como tú. No estoy de acuerdo en esto o en lo otro. Me parece que deberíamos hacer las cosas distintas.”
3. **Confrontación:** “Parece que estamos distanciados en aspectos fundamentales de como enfocamos las cosas. Nuestras flechas parecen apuntar en direcciones diferentes.” Se inicia un cuestionamiento o entrabamiento constante, creando barreras. Se hace necesario aclarar las posiciones y los valores, y alinear nuestras visiones individuales con las de la empresa, e identificar puntos de coincidencia; y/o de distanciamiento.
4. **Continuación o Separación:** Si nos hemos puesto de acuerdo sobre unas nuevas bases, hemos podido convenir a una nueva forma de cooperar sin desperdicio, con sinergia, en un clima de Ganar/Ganar, la integración del grupo continúa. Si no, se realiza la separación. De continuar, El ciclo se inicia una vez más sobre la base de una nueva estructura.



LAS 4 ETAPAS DE LA SUFICIENCIA PERSONAL

La Alta Gerencia tiene la gran responsabilidad de detectar las necesidades de apoyo, desarrollo y formación que ella misma y la gerencia media requieren para ejercitar su compromiso, superarse a sí mismos, y adecuarse al proceso de cambio de forma que les permita realizar su trabajo con efectividad, e ir subiendo exitosamente las 4 etapas de la suficiencia personal. La formación y auto superación de la Gerencia Media es uno de los requisitos importantes para el éxito de un proceso de Calidad. El proceso tiene cuatro pasos.

1. Incompetencia Inconsciente: Ud no sabe que no sabe. Sucede cuando las cosas están cambiando pero no a todo el mundo le ha llegado la onda. Generalmente la gente a este nivel es prisionera de sus paradigmas, la forma como está condicionada a ver las cosas; y trata de manejar situaciones cambiantes en la forma como las ha manejado hasta ahora. Esta gente debe ser entrenada en las nuevas habilidades requeridas para el manejo de grupos, conocimiento de su propia personalidad, herramientas para el análisis y solución de problemas, y detectar en ellas aquellas inteligencias que se pueden potenciar y refuerquen su confianza para entrar nuevos territorios que hasta ese momento se mantenían inexplorados.

2. Incompetencia Consciente: Ud sabe que no sabe. Esta es la etapa más crítica del proceso, por cuanto las personas se enfrentan a una serie de cosas nuevas, inexploradas, a las cuales se sienten incapaces de hacer frente. Se exteriorizan los sentimientos de inseguridad disfrazados por agresividad, rabia por enfrentar algo que sienten como impuesto y para lo que no se sienten comprometidos. Tratan de buscar culpables a los problemas y generalmente esos culpables “son los otros”. Tienden a eludir sus responsabilidades y a sobre controlar, usando métodos que le son familiares pero que invariablemente afectan al nuevo clima organizacional que se desea crear. Afloran sentimientos limitantes como “No soy suficientemente bueno” o “Soy fundamentalmente inadecuado”.

En esta etapa puede ser necesario aumentar la autoestima de la gerencia, y detectar las habilidades favorables para su desempeño que se pueden potenciar para mejorar su seguridad en sí mismos. Lograr pequeñas victorias y reconocerlas. Esta es una etapa crítica donde se presentan la mayoría de las deserciones, y puede que tenga que facilitar ayuda profesional en el campo psicológico. Tenga presente que Ud. puede ayudar mejor a una persona confrontándola con sus problemas, que pretendiendo que sus limitaciones no existen.

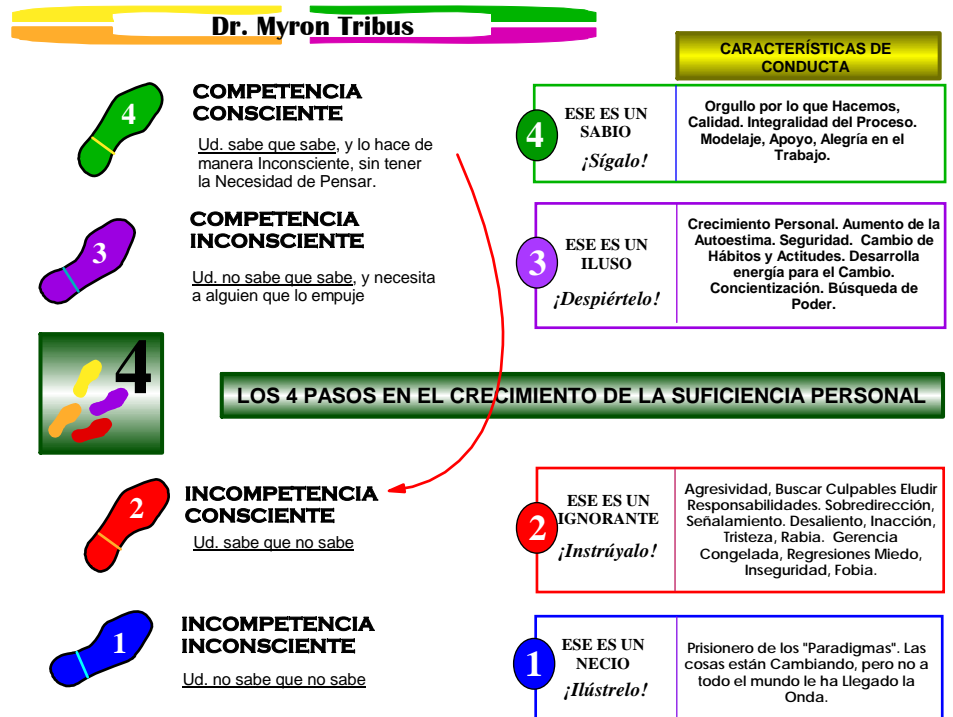
3. Competencia Inconsciente: Ud. No sabe que sabe, pero no lo hace si alguien no lo empuja. Esta es la etapa donde se profundiza el crecimiento personal, comienzan a cambiar los hábitos y actitudes y se evidencia una actitud favorable a enfrentar los cambios, y el sentido de seguridad proveniente de la confianza en sí mismos nos refuerza para profundizar en el estudio y así fortalecer aquellos puntos que sentimos débiles. Todavía estamos en un proceso de tomar conciencia de nuestro nuevo rol por lo que a veces se requiere un empujón del líder para aplicar las nuevas habilidades adquiridas y hacernos tomar conciencia que si estamos capacitados para enfrentar los retos.

El riesgo que existe es que este mismo proceso de crecimiento puede llevar a una equivocada búsqueda de poder, por lo que el manejo de las interacciones de las unidades liderizadas por este tipo de gerentes con el resto del sistema debe ser cuidadoso para evitar que el resto del sistema sea afectado en forma adversa, sin llegar a limitar el nuevo potencial adquiridos por ellos. La Alta Gerencia debe gerenciar adecuadamente las interacciones entre las unidades del sistema cuyas gerencias que se encuentran en diferentes etapas de desarrollo.

El riesgo que existe es que este mismo proceso de crecimiento puede llevar a una equivocada búsqueda de poder, por lo que el manejo de las interacciones de las unidades liderizadas por este tipo de gerentes con el resto del sistema debe ser cuidadoso para evitar que el resto del sistema sea afectado en forma adversa, sin llegar a limitar el nuevo potencial adquiridos por ellos. La Alta Gerencia debe gerenciar adecuadamente las interacciones entre las unidades del sistema cuyas gerencias que se encuentran en diferentes etapas de desarrollo.

4. Competencia Consciente: Ud. sabe que sabe y lo hace de manera automática sin tener que pensar en ello. Ya hemos llegado, estamos allí y sentimos la integridad del proceso y un alto grado de compromiso. Sentimos un verdadero orgullo por lo que hacemos y nuestra motivación intrínseca se realimenta continuamente. Estudiar es un hábito, enfrentar situaciones de cambio es un reto, apoyar a los demás es una responsabilidad y no una obligación, y lo hacemos con alegría. El modelaje es parte de nuestra forma de ser y no una imagen por transmitir.

Pero la Alta Gerencia debe considerar que ese ya no es el tipo de Gerente sumiso y acatador que una vez tuvo, el famoso "Yes Man". Le hemos dado una oportunidad de superación y crecimiento personal, ha desarrollado y está poniendo en práctica nuevas habilidades y destrezas, ha iniciado un proceso de formación personal, tiene una nueva visión sobre su rol y responsabilidades ante si mismo, la empresa y su comunidad, lo hemos facultado para tomar decisiones, asumir riesgos y hacerse responsable por ellos; debe ser tratado en forma distinta.



LOS NIVELES DE INICIATIVA

Existen sentimientos limitantes y sentimientos reforzantes, podríamos llamarlos también actitudes que limitan y actitudes que fortalecen las posibilidades de superar los escollos que encontramos en las diferentes etapas de nuestra vida, y en las diferentes etapas de nuestra adecuación al cambio.

Cuando un elefante nace, pesa unos cuantos cientos de kilos y está lleno de vitalidad. Su domador le pone un fuerte grillete en una pata y lo amarra con una cadena a una estaca que clava profundamente en la tierra.

El elefante hala la cadena para liberarse pero no puede y lo único que logra es herirse, y comienza a creer que no importa cuando hale, no va a poder alejarse de la estaca.

Ya adulto, muy fuerte, y pesando varias toneladas, le cambian el grillete por un fleje de embalar cajas, la cadena por una cadenita de colgar helechos, y la estaca por un palito de helados; pero el elefante ni siquiera intenta luchar contra lo que lo tiene prisionero, está desalentado de luchar.....

...El Desaliento es la emoción más limitante que podemos tener...

John-Rogers & Peter McWilliams
Do It!

Sentimientos Negativos

Miedo: Es la emoción limitante más común. Es el interés pagado por una deuda que a lo mejor no se debe.

Culpabilidad: Es la rabia que sentimos contra nosotros mismos cuando hacemos algo "malo".

Desmerecimiento: Cuando creemos que no nos merecemos algo, o que no somos suficientemente buenos, o que somos esencialmente inadecuados.

Ofendido, herido: Cuando no obtenemos lo que esperamos de otros, o cuando alguien nos falla.

Desaliento: Promueve la inacción y garantiza el fracaso. Nos impide alcanzar nuestro sueño.

Sentimientos Positivos

Miedo: Es la energía para hacer lo mejor que podemos en una nueva situación.

Culpabilidad: Es la energía para el crecimiento personal.

Desmerecimiento: Nos mantiene en el camino correcto. Podemos lograr todo lo que deseamos, pero quizás no podamos tener todo lo que queremos.

Ofendido, herido: Nos recuerda cuánto nos importa. Si no nos importara no tendríamos estos sentimientos. La **Rabia** que sentimos es la energía para el cambio.

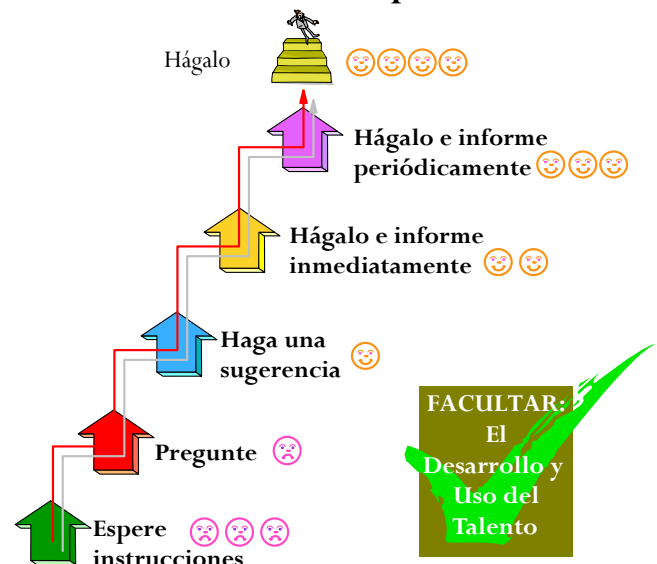
Desaliento: Nos revela nuestro coraje, es la sabiduría para actuar "a pesar" del miedo.

La gente no está acostumbrada a dar ideas. Esto es más acentuado a medida que se baja el nivel de decisión. Cuando hemos trabajado en crear el clima adecuado, erradicado el miedo, y mejorado la comunicación, es que podemos pensar en "Facultar" a la gente para tomar sus propias decisiones. Pero que quede claro, en el mundo cambiante y turbulento de hoy, pretender hacerlo o controlarlo todo ha llegado a ser prácticamente imposible y le garantiza un "Cuello de Botella insalvable"

Tomar sus propias decisiones no nace solamente del entusiasmo de gerentes y trabajadores; sino que es el producto de un proceso de formación, entrenamiento, creación de confianza, y una convicción que tenemos que tomar riesgos para que la gente se sienta con poder y autoridad para decidir. Sentirse facultado es un paso de gran crecimiento para muchos subordinados, pero aprender a facultar es un paso crítico para la gerencia.

En este proceso existe un gran escollo que si es vencido, genera el nivel de confianza y seguridad necesarios para comenzar a delegar en forma efectiva y bajar los niveles de decisión. Necesitamos elevar los niveles de iniciativa.

Niveles de Iniciativa, Niveles para Facultar



Estemos claros que en una organización donde la gente no es confiable, en la que impere el miedo, donde no existan valores genuinamente compartidos basados en principios naturales y permanentes, donde la relación entre las personas se base en la desconfianza, donde el ascenso de trabajadores y profesionales radique en "pisar sobre alguien"; en lugar de facultar en forma efectiva a lo sumo lo que Ud. podrá hacer es dar instrucciones y controlar de cerca el cumplimiento de sus directivas gerenciales.

El primer nivel de iniciativa se encuentra principalmente a nivel obrero, aunque allí encontramos a no pocos supervisores y gerentes. Por cuanto este es un proceso y no una fotografía instantánea, ninguno de sus niveles es insalvable si existe un verdadero liderazgo en la Organización que está convencido que alcanzar esa meta es inevitable y esencial.

Un nivel supervisorio nunca debería estar por debajo del tercer nivel: por lo menos hacer una sugerencia. La gerencia media se situaría entre los niveles 4 y 5, donde dependiendo de la importancia del caso, podría actuar e informar de inmediato, o actuar y reportarlo en las reuniones periódicas con sus superiores. La Alta gerencia se sitúa en el nivel máximo de iniciativa.

No obstante, en los diversos estratos de la Empresa la gente puede situarse en cualquiera de los niveles de iniciativa. El nivel más deseable es aquel donde existe una claridad y seguridad en la capacidad, conocimiento, habilidades y responsabilidad del individuo, que este puede desempeñarse al máximo nivel de iniciativa. Este proceso se construye, no llega por obra y gracia del "Espíritu Santo." "Accountability" no es otra cosa que asumir las responsabilidades que cada quien tiene en su área de competencia, sin excusas.

LA INTELIGENCIA Y LOS HÁBITOS

Cuando uno piensa en el rol del Gerente de hoy, piensa entre otras cosas en capacidad estratégica, profesor y entrenador más que juez, líder más que director, habilidad para convencer y motivar, capacidad de aprender y enseñar, de identificar y administrar interacciones, etc. No será muy frecuente encontrar una persona que reúna tal cantidad de cualidades, de habilidades, o de inteligencias. Nadie es totalmente inteligente ni totalmente bruto. Tenemos la posibilidad de descubrir diferentes inteligencias que podemos armonizar y aprovechar para nuestro éxito:

"La gente es 'inteligente' cuando puede desarrollar todo su potencial en el campo de su competencia." *Howard Gardner*

¿Como podemos descubrir el potencial humano?, ¿Quien fue más inteligente, Gandhi o Freud?, ¿Einstein o Picasso?. Einstein es el exponente por excelencia de la inteligencia Lógica / Matemática, pero Picasso creó una nueva dimensión Espacial en la pintura. Sigmund Freud inventó el psicoanálisis, su inteligencia más destacada era la Intrapersonal, la capacidad de conocerse a sí mismo. El mayor legado de Gandhi a la posteridad fue la capacidad de resolver conflictos en forma pacífica, su inteligencia era Interpersonal, la forma de interactuar con otras personas. Para una bailarina como Martha Graham o Rudolf Nureyev, o para un atleta destacado, su inteligencia más destacada será la Cinética / Corporal.

Para Igor Stravinsky, el gran compositor, su inteligencia más notable era la Musical. Arturo Usler Pietri se destaca por su inteligencia Lingüística. Leonardo DaVinci tenía una combinación de inteligencias, destacándose la Lógica / Matemática, y la Espacial. Saber quienes están conmigo, cuales son mis roles en el entorno natural y organizacional, como manejo mis interacciones, tiene que ver con la Inteligencia Naturalista,

■ **Lingüística:**

- Comunicación verbal y escrita
 - T. S. Elliott
 - Arturo Usler Pietri

■ **Lógica /Matemática:**

- Pensamiento lógico, habilidad numérica, capacidad estratégica
 - Albert Einstein
 - Leonardo Da Vinci

■ **Musical:**

- Música, armonía
 - Igor Stravinsky

■ **Espacial:**

- Ubicación en el espacio, discernimiento.
 - Pablo Picasso
 - Albert Einstein, Leonardo Da Vinci
 - Bobby Fisher



■ **Cinética Corporal:**

- Coordinación corporal Bailarín, Atleta.
 - Martha Graham, Rudolf Nureyev
 - Michael Jordan

■ **Interpersonal:**

- Interactuar, Comprender a los demás
 - Mahatma Gandhi
 - Martin Luther King

■ **Intrapersonal:**

- Comprenderse uno mismo, nuestras fortalezas y debilidades
 - Sigmund Freud

■ **Naturalista:**

- Reconocer miembros de una especie, y comprender las relaciones entre las especies



Bobby Fisher, el campeón mundial de ajedrez, tenía gran inteligencia espacial, pero su inteligencia interpersonal era débil lo que se reflejaba en su dificultad para el trato con las otras personas. Las inteligencias interpersonales e intrapersonales quizás sean las más relevantes de todas para el tipo de trabajo que un Gerente de la gente desempeña. El verdadero potencial de un equipo radica en saber combinar adecuadamente las inteligencias de un grupo heterogéneo de personas. Una habilidad importante del Gerente de la Gente es comprender y aplicar este concepto, para conocer y potenciar sus diversas inteligencias, y las de la gente bajo su responsabilidad

El Gerente de la Gente se enfrenta no sólo a cambios en el entorno y de rumbo en las empresas para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor, sino a una transformación en la forma como gerencia sus subordinados. Imbuido en esto están cambios de paradigma de mucha profundidad. Vemos las cosas no como son, sino como somos. Nuestros paradigmas, la forma como vemos el mundo, condicionan nuestra percepción de las cosas. Ojo pelado con la Parálisis Paradigmática, La Parálisis Paradigmática... es la Enfermedad Terminal de la Certeza

Stephen R Covey, en su libro Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, nos revela hábitos que podemos desarrollar para ser más efectivos como personas, como gerentes y como líderes, tanto en nosotros mismos como en nuestros colaboradores en nuestro círculo de influencia. Estos 7 Hábitos son:

1. Sea Proactivo
2. Comience con el Final en Mente
3. Ponga lo Primero, Primero
4. Piense en Ganar / Ganar
5. Busque Comprender Primero y ser Comprendido Después
6. Sinergia
7. Afilar el Sierra

Desarrollar estos 7 hábitos nos permite ampliar nuestra visión personal, evaluar las alternativas disponibles antes de actuar, a planificar, a amarrarnos a nuestro potencial, no a nuestra historia. Desarrollar hábitos para nuestra gerencia personal, nos ayuda planificar el tiempo y a concentrarnos en lo importante, pero no urgente. Nos ayuda a desarrollar competencias para mejorar la interacción humana, y la comunicación.

Oír en profundidad baja las defensas de nuestro interlocutor y nos ayuda a eliminar barreras, nos permite crear una verdadera sinergia y potenciar el trabajo en equipo.

El hábito de la renovación y el mantenimiento personal nos ayuda a seguir aprendiendo, a cuidarnos nosotros mismos dedicando tiempo a actividades físicas que aumenten nuestra vitalidad, y a desarrollar nuestro potencial inexplorado.

LA GENTE COMO IMPORTANCIA ESTRATÉGICA

Hace algunos milenios, la humanidad aprendió a dejar de adivinar de dónde provendría su sustento o a depender de la cacería para comer, y aprendió a sembrar, y criar ganado. Fue el comienzo de la Era de la Agricultura. Si la tierra contenía oro, o plata, o petróleo, o se podía sembrar, Ud. podía crear empresas ricas, países ricos, ser rico. La riqueza provenía de la Tierra. Quizás uno de los ejemplos más significativos ha sido el estado de California en Estados Unidos. Aún hoy, de los 20 condados que más generan productos agrícolas en el mundo, 10 están en el estado de California.

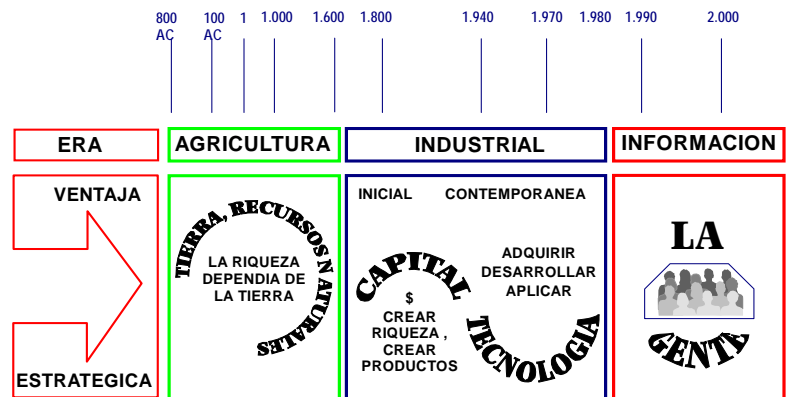
Años después aprendimos que si teníamos suficiente dinero para montar una fábrica, podíamos ser mucho más productivos que trabajando solos. Aprendimos a crear la riqueza a través de la Industria. Había comenzado la Era



Industrial; la ventaja estratégica era el Capital; si tenía Capital, y mucho de él provino de las riquezas de la tierra, podía instalar más y mejores fábricas.

En la segunda fase de la Era de la Industrialización, fue la Tecnología lo que estableció la diferencia. Si Ud. contaba con la tecnología más avanzada, podía hacer a sus fábricas mucho más productivas y crear productos mejores y más avanzados y llegar más rápido al mercado, y podía hacerse más rico como individuo, como empresa, como comunidad, como país.

Pero hemos avanzado en el tiempo. Hoy cualquiera puede obtener el capital para montar fábricas y para adquirir la tecnología más avanzada.



La Era de la Información comenzó en febrero de 1946 cuando se creó la primera computadora verdaderamente comercial, la ENIAC. Con ella la ciencia pudo comenzar a resolver problemas que nunca antes podían haber sido manejados. En la era de la información en los años 90 y en el inicio del Siglo XXI, hay una clave para la riqueza: La Gente. Las mentes de las personas serán la fuente de riqueza, ellos serán la Ventaja Estratégica

EL ELEMENTO INTEGRADOR

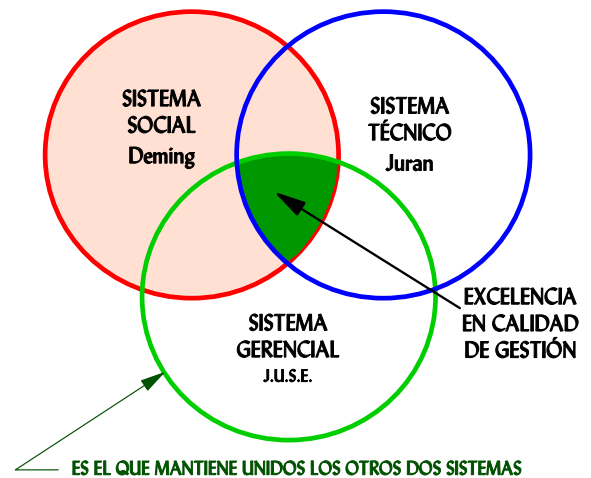
Implementar la Calidad va más allá de ocuparse de la filosofía, de ocuparse de los aspectos técnicos y herramientas, o solamente de la forma como gerenciamos. Este es un proceso integral, interdependiente, interactuante y requiere de la integración de los tres. Una gran cantidad de los fracasos de gestión ha sido causada por no entender la integralidad de este proceso.

Los japoneses pudieron desarrollar un Sistema Gerencial que ha logrado integrar los tres anillos para lograr progresos significativos en calidad.

Culturalmente, Japón tiene una ligera ventaja sobre los occidentales. Ellos tienen la tendencia a ver las cosas Holísticamente, como un todo, por lo que el concepto de Sistema les es natural.

Los occidentales tendemos a un pensamiento de tipo Analítico, fragmentado, por lo que nuestra tendencia es a ver las partes y a tratar de integrarlas después. Para nosotros el concepto de Sistema es menos natural y es por ello que muchas veces tratamos de implementar mejoras en las partes del Sistema, en el supuesto que de esa forma, el desempeño del sistema en sí va a mejorar, lo cual generalmente es falso.

Adicionalmente, los occidentales somos individualistas, los orientales tienden a ser grupales. Nuestra formación ha sido encaminada a un alto grado de competencia, acostumbrados a ello por nuestra formación desde que entramos en la escuela. Los japoneses están más inclinados a la cooperación y ello los lleva a distraer menos esfuerzos y a usar mejor los recursos. Esto es lo que hizo la J.U.S.E., la Unión de Gerentes y Científicos Japoneses, cuando liderizó el camino de la Calidad en Japón en 1950.





El sistema Gerencial consta de varios elementos en secuencia. Inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esta visión en la organización, validando como esta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa, determinar los valores empresariales, desarrollar un proceso de Gerencia Estratégica para desarrollar el plan para alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente, desligados de la visión de la empresa. La Visión es formulada por los Líderes, pero los líderes escuchan a su gente. Esta visión se alcanzará en la medida que ella esté en sintonía con las visiones individuales de las personas que forman parte de la organización. Ocuparse de cualquiera de los tres anillos individualmente solo atiende el 20% de los problemas.

LA GERENCIA SISTÉMICA

Un sistema biológico, una célula por ejemplo, tiene un solo propósito, su supervivencia. Un sistema mecánico, un equipo, un carro, no tiene propósito propio, solo realiza una función. Este es un sistema accionado desde afuera, fácilmente controlado. Un sistema social, por el contrario, no solamente tiene propósito propio, sino que está compuesto por otros sistemas menores que también tienen sus propios propósitos. El Sistema Social es un sistema sumamente complejo porque está compuesto por gente. Vale la pena recordar la observación del Sr. Russell Ackoff: "No hay nada que Ud. intente hacer, que un trabajador disgustado no le pueda enredar."

A medida que aumenta el nivel de educación, la formación y la capacitación de las personas, más difícil se hace gerenciar por decreto o imposición. En un ambiente donde la gente se ha desarrollado, el foco de la gerencia debe cambiar de dirigir y controlar, a facultar. La capacidad de motivar, de influenciar, de convencer es un genuino ejercicio de liderazgo que conlleva un cambio de paradigma, en lugar de ejercer poder sobre el trabajador, se hace necesario dar poder a este trabajador para que pueda realizar su trabajo de la forma más efectiva posible. Al mismo tiempo, la calidad de vida en el trabajo cobra nueva relevancia. La Gerencia Sistemática tiene tres funciones principales:

La Primera Función de la gerencia sistemática es crear el clima o ambiente adecuado para que nuestros subordinados puedan realizar su trabajo tan bien como saben hacerlo; y organizar el trabajo para lograrlo. Esta función está ligada a los puntos 2, 7, 8, 9 y 12 de Deming.

La Segunda Función es facultar a los empleados para hacerlo mejor mañana que lo mejor que lo pueden hacer hoy. Esto involucra un proceso de desarrollo, de aumento el valor del aporte que el trabajador realiza. Este aspecto está muy ligado al adiestramiento en el trabajo, la educación y la auto superación, los puntos 6, 13 y 14 de Deming. No hay que confundir desarrollo con crecimiento. Uno puede crecer sin desarrollarse, crecimiento es un aumento en tamaño, en números; desarrollo es un aumento de Valor, un aumento del potencial. No se refiere no a lo que uno tiene, si no a lo que uno puede hacer con lo que tiene.

La Tercera Función es administrar las interacciones de aquellos por quienes y para quienes somos responsables, las interacciones de sus unidades con las otras unidades de la organización, y las interacciones de sus organizaciones con otras organizaciones a su alrededor.

En la administración de las interacciones, cobra especial relevancia el sistema de conocimiento profundo de Deming. Nos vamos a encontrar una gran variedad de actitudes, unos más y otros menos dispuestos al cambio. Gerentes que harán lo posible por entabrar el proceso de transformación, otros a lo que el proceso les parecerá natural y hasta lento para su gusto y los hará impacientarse.

El aprendizaje continuo es uno de los fundamentos de la Gerencia Sistemática y uno de los baluartes de la Gerencia de la Gente. Aprendizaje no es el resultado de estudiar únicamente, aprendizaje viene de la posibilidad de equivocarnos y aprender de nuestras equivocaciones, y de una estructura que facilite que el producto de este aprendizaje llegue a otras personas en la empresa.



Por ello, la Gerencia de la Gente está sufriendo cambios sumamente importantes. Se ha transitado un trecho muy grande desde que el trabajador era considerado "mano de obra" sólo mano y obra, nada de cabeza; hasta el día de hoy dónde el desempeño del trabajador está relacionado no sólo a la actividad que realiza, sino al aporte que él hace con ideas al mejoramiento de su calidad de vida en el trabajo, de su propio trabajo, y a la oportunidad para participar en la toma de decisiones, a la capacidad de evaluarse sí mismo, a la capacidad y posibilidad que tiene para diseñar lo que quiere.

CREANDO RIQUEZA

Nos comenta Ackoff: "Riqueza es la diferencia entre el consumo que uno hace posible, y lo que uno consume. La Empresa Privada es la única entidad que puede producir riqueza mientras la consume. La función social de la Empresa es distribuir la riqueza, y lo hace a través del empleo. Por los comentarios que he oído en esta visita a Venezuela (Junio 1994), pienso que su problema es que invirtieron en Crecimiento, no en Desarrollo; y eso es malo. Pero las verdaderas limitaciones están en Uds., en sus mentes, no en el entorno. Las excusas sobre diferencias 'culturales' las he oído por todo el mundo y no son sino eso, ...excusas."

No hay orgullo por lo que hacemos, si no hacemos. Y cuando hacemos, necesitamos data que nos ayude a evaluar nuestro propio progreso, que nos indique si lo que hacemos agrega valor a nuestra labor, a nuestro trabajo y al producto de él. Constantemente debemos agregar valor al conocimiento que transmitimos, a nuestra relación con los otros; valor a nuestra actividad y a nuestra actitud como ciudadanos, como hermanos, padres, tíos, o abuelos, y como familias; como trabajadores, como gerentes, como miembros de una comunidad. Crecimiento y desarrollo no son lo mismo. Desarrollo es un aumento del valor

Y nosotros, ¿Qué hemos hecho hoy para lograr que nuestras empresas, nuestro país, y nuestro mundo sean sitios mejores de lo que eran?