



LOS MAPAS MENTALES



Por:
Rogelio Carrillo Penso



Comenta el Dr. Covey que nuestros **Mapas Mentales** condicionan la forma en que actuamos y enfrentamos el mundo, lo interpretamos y lo comprendemos. Cualquier posibilidad de cambio pasa por conocer y adecuar las premisas básicas que modelan la forma como pensamos, lo que nos debe hacer revisar los modelos mentales que existen en la organización y que condicionan sus acciones, actitudes, y su cultura. En la parte final de este análisis traemos una referencia al respecto de parte de **James Moore**, en su libro **The Death of Competition**.

Lograr la Visión involucra el aporte de muchas mentes y diversas formas de pensar en el futuro de Eurociencia, el desarrollo de la iniciativa. Requiere oportunidad de pensar, compromiso gerencial, un decidido enfoque hacia el mercado y al cliente como su actor fundamental, y mucha creatividad que pueda ser canalizada en innovación a través de la aplicación práctica de las ideas. Algunos elementos que cobran relevancia son entonces: **PENSAR, CREAR Y EJECUTAR**. Esto exigirá **MODELOS MENTALES** que respalden las nuevas exigencias.

Los clientes buscan valor en la relación con sus proveedores. El valor percibido es resultado de una simple ecuación:

ELEMENTOS DE VALOR PERCIBIDO

$$\text{Valor} = \text{Beneficios Recibidos} - \text{Costos Incurridos}$$

Los elementos de valor son: **Precio, Tiempo, Servicio de Primera, y Calidad**. Cualquier cosa que comprometa alguno de ellos afectará la percepción de valor que tienen en su relación con su proveedor. Dificultades en la interacción con la empresa, mala atención, precios altos, mala calidad, problemas de facturación o crédito, errores, tardanza en las entregas, limitaciones en la disponibilidad de producto, falta de seguridad en el suministro, trato inadecuado, respuestas poco oportunas, mal servicio, poco respaldo... todo lo que no estemos en condiciones de dar dentro de las expectativas creadas, irá directo al rubro de **Costos Incurridos**.

Este Valor llega al cliente a través de un **Modelo Operativo** que se basa en:

- ◆ Procesos Operativos
- ◆ Estructura
- ◆ Sistema Gerencial
- ◆ Cultura empresarial
- ◆ **UNA** Disciplina de Valor

Las empresas de Calidad Mundial utilizan tres Modelos Operativos para crear en sus mercados un verdadero sentido de Valor que lleva a crear clientes leales. Cabe destacar que existen cuatro tipos de clientes: (1) Terroristas, (2) Mercenarios, (3) Rehenes (4) Leales.

Los **Modelos Operativos** más conocidos y difundidos son:

EXCELENCIA OPERACIONAL:

Combinación inigualable de Calidad, Precio y Facilidad de Compra (Dell, GE, Walmart, FedEx)

Dell Le permite diseñar su computadora vía Internet, cambiar los componentes y equilibrar lo que desea a lo que quiere gastar, colocar su orden, hacerle seguimiento, recibirla en tres días y tener garantía de servicio en sitio sin interrupciones.



GE permite a sus distribuidores un ahorro considerable porque no necesitan almacenes. Los almacenes de GE están conectados en línea con sus distribuidores que pueden saber en un instante si pueden atender un pedido de una nevera o de 3.500 neveras, en dos días, y despachar desde los propios almacenes de GE.

Walmart le ofrece al cliente todo lo que necesita, bajo un solo techo, y a precios consistentemente bajos.

INTIMAR CON EL CLIENTE:

Brinda al cliente lo que el cliente necesita, da atención integral de sus necesidades, crea para ellos soluciones específicas, no generales, crea relaciones profundas y perdurables (Airborne Express) y brinda un gran nivel de apoyo.

El caso de **Airborne Express** es particularmente interesante. Airborne no podía competir en **EXCELENCIA OPERACIONAL** con FedEx, pero les quitó IBM diseñando un proceso que permitiera al departamento de servicio de IBM recibir las piezas de repuesto para las 8 AM del día siguiente, garantizado, disminuyendo en dos horas la meta de las 10 AM que tiene FedEx. Poco a poco fue capturando la confianza de IBM y ahora es su proveedor exclusivo para todo.

LIDERAZGO EN PRODUCTOS:

Requiere de empresas creativas, abiertas, que apoyen la invención, y que puedan transformar esas ideas en productos vendibles a través de la innovación (3M), que puedan comercializar rápido los productos (Vistakon de Johnson & Johnson) y que tengan una estructura empresarial holgada. Este tipo de empresas requiere un sólido piso financiero y gran capacidad de inversión y reinversión.

La creatividad y la innovación son habilidades personales, no se pueden decretar pero necesitan estructuras que faciliten a la gente la posibilidad de pensar hacia adelante, tomar riesgos, y poner a prueba sus ideas. **3M** es famosa por sus logros en esta área, **Xerox** es famosa por sus fracasos en esta área.

Johnson & Johnson acaparó y sigue acaparando el mercado de lentes de contacto desechables. Inventó un producto complejísimo, diseñó las máquinas, creó una estructura productiva modular que pudiera ser reproducida con facilidad, desarrollo una capacidad de producción no solo grande sino altamente descentralizada desde el punto de vista geográfico y gerencial, y produce a un costo que impide a la competencia acceder al mercado y al mismo tiempo es atractivo para el usuario.

COMÚN DENOMINADOR:

Todo esto requiere de un elemento que cada día cobra más importancia. **Gary Hamel** lo destaca como un elemento crucial, este elemento común es la **Innovación**.

El Futuro que creamos para la empresa

- ◆ Nace de la Creatividad que es un proceso individual
- ◆ Se nutre de la Libertad
- ◆ Tiempo para pensar
- ◆ Holgura
- ◆ Bajar nivel de decisión
- ◆ Abrir espacios
- ◆ Escuchar
- ◆ Diversidad
- ◆ **Requiere Nuevos Modelos Mentales**



LOS PARADIGMAS O MAPAS MENTALES

son patrones que imperan en la organización y que condicionan la forma como la gente se comporta y actúa ante determinadas circunstancias, llegando a formar parte de su cultura. William Ouchi llama a estos patrones “Creencias.” No hay necesariamente mapas mentales buenos o malos; los hay apropiados y no apropiados, y debemos verlos en el contexto de lo que es importante y adecuado para la organización.

PROCESOS A QUE INDUCEN LOS PARADIGMAS O MAPAS MENTALES:

La óptica que tenemos ante determinadas circunstancias en el trabajo nos lleva a reaccionar en una forma determinada (condicionada). Esto es especialmente así cuando tenemos que tomar decisiones o definir políticas.

Por ejemplo, el Mapa “**Se Trabaja Para el Jefe**” nos lleva a **Hacer** todo aquello que entendemos, o interpretamos que el jefe quiere, desea, o espera; y a no hacer o propiciar lo que entendemos, asumimos o creemos que el jefe no quiere. Por cuanto todos tenemos un cierto grado de autonomía, o por razones obvias no vamos a estar preguntándole al jefe si él está de acuerdo o en desacuerdo con lo que se hace en la empresa, confiamos en nuestro propio juicio sobre lo que “el jefe quiere.” Esto determina nuestro estilo gerencial en la empresa.

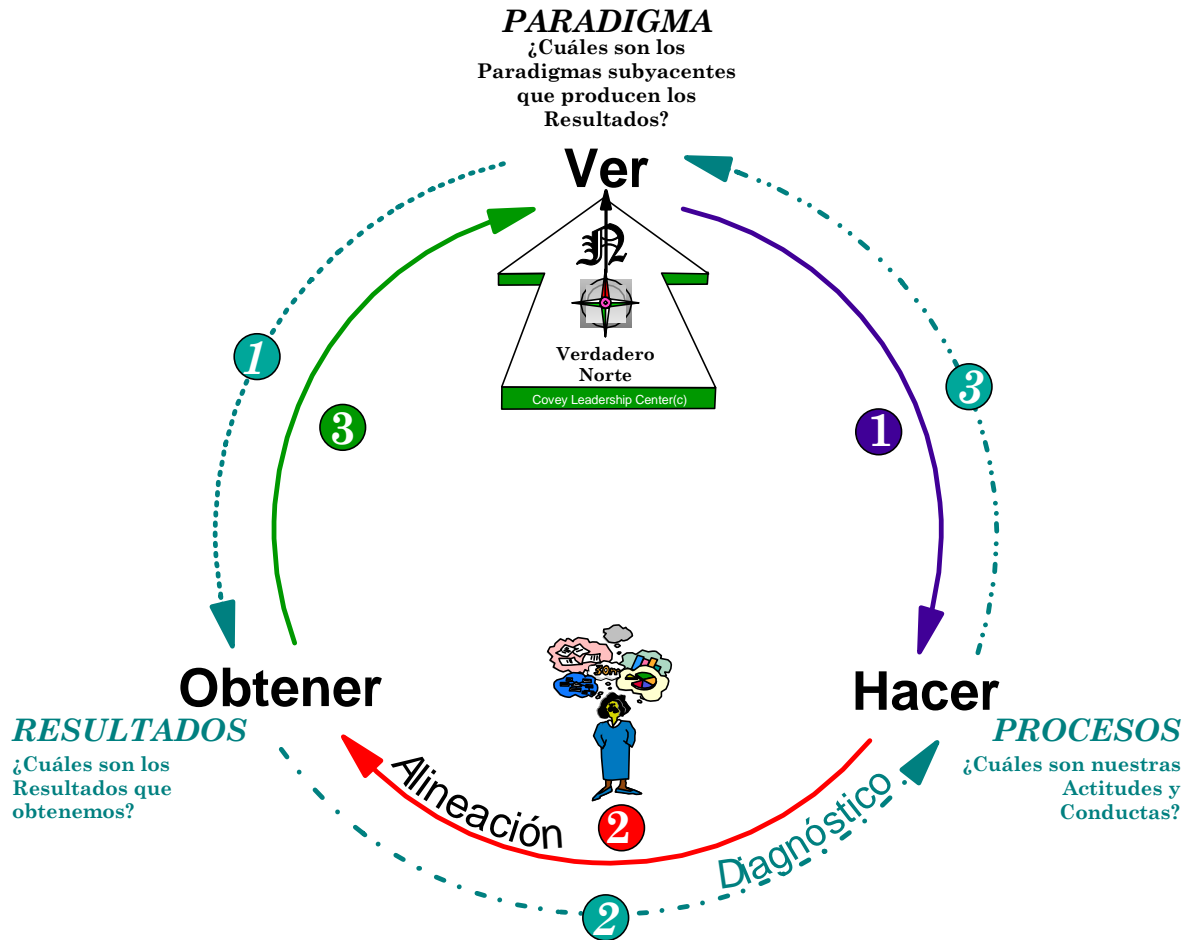
Los mapas mentales inapropiados tienen el agravante que no solo condicionan conductas inapropiadas, sino a **interpretaciones** igualmente inapropiadas, lo que potencia el nivel de riesgo.

El diagrama de arriba nos permite una forma de identificar como determinados Paradigmas están afectando o condicionando la forma como la organización se desempeña. Esos Paradigmas subyacentes semejan unos lentes a través de los cuales vemos el mundo (la empresa), condicionan la forma como las entendemos o las interpretamos. No es un asunto lógico, es psicológico.

Viendo el diagrama en la forma como se mueven las agujas del reloj (de izquierda a derecha), observamos que la forma como vemos las cosas nos **HACE actuar** de una manera determinada. En el modelo mental “**Se Trabaja Para el Jefe**” haremos o propiciaremos todo aquello que pensamos que le puede causar placer o satisfacción al jefe, así sea inconveniente para la empresa. Si nuestra interpretación de lo que el jefe quiere está en sintonía con lo que la empresa necesita hacer, el resultado será favorable, si no será desfavorable.

La forma como actuamos nos llevará a producir unos **RESULTADOS**. Si los resultados son propicios para la marcha de la empresa, reforzamos el Paradigma y repetimos el ciclo una y otra vez. Si los **RESULTADOS** no son los deseables, será necesario revisar lo que estamos haciendo, lo que se hace siguiendo el proceso pero a la inversa.

Es necesario que tengamos claro que determinados Patrones Mentales o Paradigmas, pueden ser apropiados por un tiempo y bajo ciertas condiciones, pero tornarse inapropiados bajo otras circunstancias y en otro momento. El Mapa Mental “**No piense, siga las instrucciones**” cumplió su función durante el período de la Gerencia Científica de Frederic Winslow Taylor y el nacimiento de la línea de ensamblaje, pero sería sumamente peligroso en el momento actual.



PROCESO DE ANÁLISIS EN REVERSO:

Para determinar si un paradigma es apropiado o inapropiado, debemos seguir el camino inverso.

En primero lugar nos concentramos en el Mapa Mental que hemos detectado que existe en la organización y el primer paso es evaluar los **RESULTADOS** que estamos obteniendo. Chequeamos los resultados obtenidos y determinados si ellos son, individual y conjuntamente favorables para la empresa, y hacemos un balance para determinar si el Paradigma que condiciona esos resultados en cuestión, es favorable o desfavorable.

Cuando hemos determinado los que son desfavorables, el siguiente paso es analizar **EL PROCESO** que llevó a dichos resultados, y cuales son nuestras actitudes y conductas que lo hacen posible (viable).

El paso final es evaluar el Paradigma imperante que nos lleva a esos resultados no deseados y cambiarlo por un paradigma adecuado que nos lleve a hacer las cosas distintas y en consecuencia a obtener resultados diferentes.

El cambio de la **Pre Gerencia** (Atila el Huno) a la **Gerencia Orientada Hacia el Producto** (F, W, Taylor) a la **Gerencia de Procesos** (Deming), y ahora al **Capital Intelectual**; es el mejor ejemplo de este cambio en los patrones mentales fundamentales del pensamiento gerencial.



CITAS RELEVANTES:

YO SOLÍA PASAR LA MAYOR PARTE DE MI TIEMPO preocupándome de los *cómo*—*cómo* hacíamos las cosas, *cómo* operábamos, cuán eficientes éramos. Ahora paso la mayor parte de mi tiempo ocupándome de los *qué*—*qué* oportunidades perseguir, *qué* sociedades crear, *qué* tecnologías acoger, *qué* experimentos comenzar. La cosa es sencilla. Para el momento en que una organización ha exprimido al menos 5% de eficiencia de los *cómo*—otro habrá inventado un nuevo *qué*. Inventar nuevos *qué*—esa es la clave en la época de la revolución **Bob Shapiro, Monsanto.**

LOS MODELOS MENTALES solo se descubren por la disciplina en la reflexión, cuando nuestras habilidades de investigación se enfocan en tomar conciencia de las actitudes y percepciones que influyen nuestros pensamientos y nuestras interacciones. **Peter Senge.**

CADA UNO DE NOSOTROS tiene muchos, muchos mapas en su cabeza, que pueden dividirse en dos categorías: Mapas de como son las cosas, o realidades; y mapas de como deberían ser, o valores. Todo lo que experimentamos lo interpretamos a través de estos mapas mentales. **Stephen R. Covey.**

ADMITIR NUESTRA IGNORANCIA es con frecuencia el primer paso en nuestra educación. **Stephen R. Covey.**

VEMOS EL MUNDO NO COMO ES, SINO COMO SOMOS, a través de nuestros paradigmas. Un Paradigma es la forma como vemos el mundo. No en términos del sentido visual, sino en términos de cómo lo percibimos, lo comprendemos, o lo interpretamos. Ellos moldean nuestra personalidad. **Stephen R. Covey.**

LA PARÁLISIS PARADIGMÁTICA es la enfermedad terminal de la certeza. **Joel Arthur Barker.**

MEJORAR LA CALIDAD NO ES LA META. Calidad es solo un efecto de la filosofía de la Gerencia, y cómo esta ve el mundo. Por lo tanto, la Calidad no puede ser considerada aisladamente. Los programas que se concentran solamente

en mejorar productos y servicios, en realidad no están haciendo otra cosa que enfocarse en el efecto (Calidad) e ignorando la causa latente (Filosofía Gerencial), que la motiva. Debido a este enfoque errado, la mayoría de los programas de Adaptación Competitiva fracasan.

Una buena Filosofía Gerencial resulta en mejoramiento de la Calidad y permite a la Empresa a moverse hacia sus metas. Una mala Filosofía Gerencial mantiene el estatus quo y lleva a programas reactivos, orientados a resultados. Desafortunadamente, sólo unos pocos creyentes en la Calidad han notado esta diferencia vital. **Perry Gluckman.**

UN DÍA ME DESPERTÉ y me di cuenta que tenía a adultos trabajando para mí. **Ricardo Semmler.**

ÉTICA es cómo nos comportamos cuando *decidimos* que pertenecemos juntos. **Margaret Wheatley.**

SER UN LÍDER VISIONARIO no tiene nada que ver con dar conferencias y arengar a la tropa. La forma como uno ocupa su tiempo no varía mucho de la de cualquier otro Ejecutivo. Ser un Líder visionario significa solucionar los problemas del día a día con su Visión en mente. **Bill O'Brian, Hannover Insurance.**

DESPIERTE A LA REALIDAD O SE DESTRUIRÁ A SÍ MISMO: No va a existir espacio para los gerentes que no sepan trabajar con su gente para producir productos de buena calidad a un bajo costo. Un alto grado de confiabilidad no puede ser logrado sin la cooperación del trabajador. Sistemas complejos no pueden ser comprendidos sin el uso de la estadística. En el mundo competitivo del futuro, las empresas que no hayan dominado estas ideas simplemente desaparecerán. ...y no habrá excusas. **W. E. Deming, Deming's Way, por Myron Tribus.**

LA ALTA GERENCIA TIENE CUATRO OBLIGACIONES SAGRADAS: (1) Desarrollar una Visión clara y bien articulada de a dónde va la Organización, y comunicarla a cada uno de sus miembros en un idioma que él o ella puedan comprender. (2) Definir claramente un pequeño número de objetivos claves que deben ser logrados si



deseamos que la Organización pueda lograr su Visión. **(3)** Traducir estos objetivos claves en toda la Organización, de forma que cada persona sepa como llevando adelante su trabajo específico, está ayudando a la Empresa a lograr sus objetivos. **(4)** Realizar una evaluación justa y honesta para que cada uno de los empleados sepa la forma como su desempeño individual ha contribuido a los esfuerzos de la Organización para lograr esos objetivos claves, lo que debe ir acompañado por la guía y orientación necesarias para que el individuo pueda mejorar su actuación y resultados. **Hideo Sugiura**, *Chairman Honda Motor Co.*

NO DEJES que lo que no puedes hacer interfiera con lo que sí puedes hacer. **John R. Wooden**, *Coach UCLA.*

EL INGREDIENTE MÁS IMPORTANTE que ponemos en cualquier relación no es lo que decimos o hacemos —sino lo que somos. **Stephen R. Covey.**

EL CAMBIO REAL procede de adentro hacia afuera. No se consigue cortando las hojas de las actitudes y la conducta con las rápidas técnicas de la ética de la personalidad. Se logra actuando sobre las raíces: la trama de nuestros pensamientos, los Paradigmas fundamentales que definen nuestro carácter y crean el lente a través del cual vemos el mundo. **Stephen Covey.**

"**FRANKLIN D. ROOSEVELT** dijo una vez que 'La gente, trabajando junta como un grupo puede lograr cosas que ningún individuo puede esperar lograr trabajando solo'. Nosotros no nos limitamos a darles a nuestra gente las herramientas y la comprensión necesarias para hacer que las cosas sucedan. De la misma forma somos abiertos con nuestra gente, y también con nuestros clientes y consumidores. La confianza es el fundamento de nuestro desarrollo, y la mejor manera de crear confianza es ganársela cada día." **Jack Kahl**, *C.E.O., Manco T. Duck Inc.*

LO MÁS IMPORTANTE— Es mantener Lo Más Importante— como Lo Más Importante. **Roger & Rebecca Merrill**, *First Things First.*

A DONDE VAMOS— Es mucho más importante que cuan rápido estamos llegando. **Stephen Covey.**

LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL requiere una profunda comprensión de la teoría de un sistema. Requiere aceptar la filosofía de Ganar/Ganar en las negociaciones entre las personas, entre países, entre empresas, entre suplidores y clientes, entre los sindicatos y la gerencia. Esta transformación personal es discontinua y repentina. Una vez transformados, es que podemos trabajar en la transformación de nuestras propias organizaciones. **W. Edwards Deming.**

VAMOS A GANAR Y EL MUNDO INDUSTRIAL OCCIDENTAL VA A PERDER, y no hay nada que ellos puedan hacer para evitarlo; porque la semilla de su fracaso está en la forma como piensan. Ellos piensan que lo natural es que la gente de arriba es la que está capacitada para pensar en las cosas importantes, y el resto maneja los destornilladores. Nuestro concepto es que Liderazgo es el arte de energizar y movilizar los recursos intelectuales y creativos de la gente en todos los niveles de la organización. **Masaharu Matsuchita**, *Panasonic.*

CADA ORGANIZACIÓN necesita una teoría que le ayude a descubrir lo que no sabe, a partir de lo que conoce. **Daniel H. Kim.**

ENTRE EL ESTÍMULO Y LA RESPUESTA hay un espacio— en ese espacio descansa nuestro poder y nuestra libertad para escoger nuestra respuesta— en esas respuestas descansan nuestro crecimiento personal y nuestra felicidad. **Stephen R. Covey.**

SI SOLO EL FUTURO fuera tan fácil de predecir, como el pasado de explicar. **Ken Gemmel**, *Scotwork International.*

LA TAREA FUNDAMENTAL de los directivos consiste en brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras. **Bill O'Brian**, *Hanover Insurance.*

NO PODEMOS CRECER EN EL LARGO PLAZO si no podemos comer en el corto plazo. Cualquiera puede manejar el corto



plazo. Cualquiera puede manejar el largo plazo. Gerencia es mantener un balance adecuado entre ambos. **Jack Welch**.

COMO GERENTE PREGÚNTESE: ¿Qué decisiones tendría yo que tomar si las cosas se pusieran verdaderamente difíciles? ...y tómelas, antes que las cosas se pongan verdaderamente difíciles. **Rogelio Carrillo Penso**.

ES ERRADO SUPONER que si algo no se puede medir, no se puede gerenciar. La mayoría de las grandes pérdidas causadas por la gerencia de hoy no se pueden medir, pero sin embargo tienen que ser gerenciadas. En efecto, la magnitud de la inversión para entrenar a las personas en una habilidad específica se conoce. El beneficio futuro (retorno sobre la inversión), sin embargo, no será conocido jamás, ...no puede ser medido. **W. Edwards Deming**.

UNA EMPRESA PUEDE IMPULSAR SU PRODUCTIVIDAD reestructurándose, eliminando la burocracia, o redimensionándose; pero no puede sostener un mejoramiento sostenido de la productividad sin un cambio cultural. **Jack Welch, General Electric**.

EL PROPÓSITO DE LOS NEGOCIOS es crear y mantener clientes encantados, no vender productos. **Theodore Levitt, Harvard Business School**.

UD. NECESITA ORGANIZARSE de forma que la gente tenga la autoridad necesaria para hacer su trabajo; pero con suficiente control para saber lo que está sucediendo. **Frank V. Cahouet, Mellon Bank Corporation**.

EN LA CULTURA DEL CUMPLIMIENTO cada proceso tiene un dueño, solo se promete aquello que se puede cumplir, se está alerta a la eliminación del error antes de que se convierta en defecto. Se negocian los requisitos entre el cliente y el proveedor, y la organización rechaza todo aquello que no se traduce en agregación de valor. **Roque Alfonso & Eleodoro Ventocilla**.

TODOS LOS SERES 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. **Lawrence M. Miller, From Barbarians to Beurocrats**.

EN FENÓMENO DEL LIDERAZGO ha estado típicamente asociado a un individuo y matizado por un paradigma organizacional que los equipara al presidente ejecutivo de la organización o su gerente. 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 por los procesos del sistema.

Los verdaderos líderes comprenden esto y proveen la Visión, el apoyo, y fortalecen las relaciones personales con aquellos que los rodean, facultándolos así a experimentar y actualizar su propio liderazgo. Así que cuando hablamos de extraer lo mejor de nosotros, de lo que estamos hablando es de crear un clima que invite a la gente a dar el paso para ejercer Rol como líderes cuando sea necesario.

Hay que alejarse del viejo paradigma donde la gente rinde pleitesía a los líderes, propio de una gerencia anticuada basada en la jerarquía y el control. De lo que estamos hablando es de 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 a dar un paso atrás cuando otra persona en el equipo esté mejor capacitada en ese momento pare ser el líder: porque tiene más conocimiento, o está mejor preparado emocionalmente para crear ese ambiente que permita extraer lo mejor de la gente. **Ed Oakley**.

TODO CRECIMIENTO EN LA NATURALEZA (Incluyendo a las empresas) se crea en una interacción entre un procesos reforzantes de crecimiento y procesos limitantes que inhiben el proceso. Liderizar el cambio requiere actuar en las fuerzas que promueven, y en las que limitan al cambio. **Peter Senge**.

LAS PERSONAS EN EL ÁREA DE FINANZAS orientadas hacia la economía, o con pensamiento analítico como los



ingenieros, encuentran los temas de normas sociales y valores demasiado *blandos* para su gusto, por lo que tienden a descuidar la cultura organizacional —un grave peligro. **John. P. Kotter.**

SIEMPRE VA A HABER ALGUIEN que le diga que *no se puede hacer*, que dejan que su pasado improductivo construya su futuro. Aquellos que por lo general dicen que no se puede hacer, casi siempre son espectadores de quienes lo están haciendo. **Wally Amos, Watermelon Magic.**

LA MAYORÍA DE LA INICIATIVAS DE CAMBIO FRACASAN. Un estudio por McKinsey mostró que 2/3 de los encuestados fracasaron al no lograr los resultados deseados. Los procesos de Reingeniería fracasan en un 70%. Un estudio de 100 empresas realizado por John Kotter de Harvard mostró que más de la mitad de ellas no sobrevivió a las primeras fases del proceso. El mundo de los negocios no ha sido muy exitoso en mantener un proceso de cambio continuado, por lo que sus empresas terminan sufriendo crisis, reduciendo sus opciones y entrando en una fase terminal de declinación.

Este problema no se remedia con mayor ayuda experta, mejores consultores, o gerentes más comprometidos. El problema está en nuestra forma más profunda de pensar. Si esta no cambia y con ella nuestra forma de gerenciar, todo nuevo “input” terminará produciendo el mismo tipo de acciones fundamentalmente improductivas, que nos oculta nuestro verdadero potencial. **Peter Senge, The Dance of Change.**

NO ACEPTE LA ADMIRACIÓN de su perro como evidencia definitiva que Ud. es una maravilla. **Ann Landers.**

EL JOVEN DISCÍPULO DE UN FILÓSOFO SABIO LLEGA A CASA DE ÉSTE Y LE DICE: Oye maestro, un amigo tuyo estuvo hablando de ti con malevolencia— ¡Espera! lo interrumpe el filósofo ¿ya hiciste pasar por las tres rejas lo que vas a contarme? ¿Las tres rejas? Sí. La primera es la verdad. ¿Estás seguro de que lo que quieres decirme es absolutamente cierto? No. Lo oí comentar a unos vecinos. Al menos lo habrás hecho pasar por la segunda reja, que es

la bondad. Eso que deseas decirme, ¿es bueno para alguien?. No, en realidad no. Al contrario... ¡Ah, vaya! La última reja es la necesidad. ¿Es necesario hacerme saber eso que tanto te inquieta? A decir verdad, no. Entonces —dijo el sabio sonriendo— si no es verdad, ni bueno ni necesario, sepultémoslo en el olvido. **Anónimo.**

LA FORMA COMO VEMOS el problema **es** el problema. **Stephen R. Covey.**

LOS VALORES ORGANIZACIONALES se dividen en tres categorías: Valores Éticos, Valores sobre Relaciones y Valores relacionados con el Éxito. Lo esencial es que los tres estén en el orden correcto. **Ken Blanchard.**

LAS ORGANIZACIONES han pasado de la era de la *Evolución* a la era de la *Revolución*. Si Ud. Quiere el éxito en la era de la revolución, va a tener que hacer algo más que expresar un poco más las estrategias de ayer. Va a requerir a todo el mundo enfocado, de arriba a abajo, en el reto de capturar más de lo que les corresponde de las oportunidades del mañana. Estos son revolucionarios. Los revolucionarios no distribuyen riqueza, la crean. No son serviles, son empresarios. **Gary Hamel, Leading the Revolution.**

LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS SUBESTIMAN LA IMPORTANCIA DE ACTIVOS INTANGIBLES como el conocimiento, la creatividad, las ideas, y las relaciones. Todos estos aportan más valor a la economía de hoy en día que los activos tangibles. Pero a la mayoría de las organizaciones se les hace difícil “abrazar” a estos intangibles, por lo que descuidan protegerlos tan bien como protegen los ladrillos y el hardware. **Dianne McFerrin Peters, Knowledge Management.**

DENTRO de la semilla está la vida. **Roger Merrill.**

ESTAMOS AQUÍ PARA APRENDER, para disfrutar, y para ser la diferencia. **W. E. Deming.**

LOS PARADIGMAS son tan intrínsecos para nuestros procesos mentales que ni siquiera nos damos cuenta de ellos —hasta que tratamos de comunicarnos con alguien



que tiene un Paradigma diferente. **Donella Meadows**, *The Global Citizen*.

SE REQUIERE TALENTO Y SUERTE para alcanzar el éxito, pero también conocer las reglas del juego que constituyen el “mapa” que nos conduce a él.

Debemos ser humildes para aceptar el éxito, pero conocer el camino para reproducir nuestros éxitos, o retomar la senda en caso de un fracaso. **Roberto Giorgetti**, *Inquiport*.

SI NO PUEDES JUGAR con el perrote, no te alejes del porche. **Dr. Matthew Anderson**.

LA INNOVACIÓN NACE de la gente que disfruta su trabajo. La innovación nace de la libertad. **W. Edwards Deming**.

¿QUE REALIDADES PUDIERA CREAR la persona que yo quisiera ser? **Harry Palmer**, *Avatar Courses*.

LIDERAZGO no es un asunto de dar órdenes, sino de dar explicaciones. **W. Edwards Deming**.

SI DESCUBRE QUE ESTÁ CABALGANDO UN CABALLO MUERTO—Desmonte. **Indios de Dakota del Sur**, USA.

QUE DIOS BENDIGA A MIS COMPETIDORES.

Mis competidores hacen más por mí que mis amigos. Estos son demasiado gentiles para hacerme ver mis defectos. En cambio mis competidores hacen todo lo posible para hacerlos conocer.

Mis competidores son eficientes, diligentes y atentos; me obligan a ver la forma de mejorar mis productos y mi servicio.

Mis competidores serían capaces de quitarme el negocio de las manos si pudiesen; esto me obliga a estar alerta para retener lo que poseo.

Si no tuviese competidores sería perezoso, incompetente y desatento. Necesito de la disciplina que me obligan a guardar.

Por esto saludo a mis competidores; porque son útiles en mi negocio.

María Cristina Blanco de Hellmund

2 de julio de 1981

NUESTRA META DEBE SER EL DE AUMENTAR LA CAPACIDAD DE INGRESO de nuestro personal de forma tal que pongamos a su disposición un sueldo para la vida, y un sueldo para la cultura; hacer que todos compartan la riqueza de la empresa para que todos tenga la oportunidad de desarrollar su intelecto y disfrutar más de la vida. **Owen D. Young**, *General Electric*, 1913.

JACK WELCH ES UN CONVENCIDO APASIONADO del poder de la gente corriente para hacer cosas extraordinarias, si se sienten liberados y facultados. **Harry C. Stonecipher**, *Boeing*.

UNA BASE ECONÓMICA SÓLIDA es esencial para el bienestar y el progreso del ser humano. Pero ningún cambio notable en la sociedad, así como ningún cambio importante en las empresas viene sin pagar el precio, sin que exista una transición turbulenta. **Jack Welch**, *GE*.