

# TIPS DE CONOCIMIENTO: No. 36

Por: Rogelio Carrillo Penso

  
gotas de  
conocimiento



## QUE SE REQUIERE PARA ALCANZAR EL ÉXITO



W. Edwards Deming

Una Masa Crítica  
de Gente que  
Comprenda y  
que trabaje en  
forma  
Consistente

## DEFINICIÓN OPERACIONAL DE MASA CRÍTICA

Un conjunto de personas sagaces, comprometidas y responsables, dispuestas generar nuevas ideas e a ir "más allá" en su ejecución; de visionar un futuro y remar juntas en esa dirección, convocando nuevas voluntades y brindándoles el apoyo necesario para crear nuevas oportunidades y alcanzar sus metas; en un ambiente entusiasta y de alegría, modelando un desempeño basado en la iniciativa, la disciplina y el cumplimiento, asumiendo un liderazgo efectivo, fortaleciendo las relaciones y aumentando, aplicando y transmitiendo conocimiento y nuevas tecnologías de gestión para generar resultados consistentes en la organización.

## NUESTRO ACTIVO MÁS IMPORTANTE

Primero que nada, monte la gente correcta en el autobús, luego baje la gente incorrecta del autobús, y finalmente asegúrese que la gente correcta está sentada en los asientos correctos. Es entonces que Ud. debe pensar a donde dirigirse. Cuando Ud. tiene gente disciplinada no necesita la jerarquía, porque ellos pensarán en forma disciplinada, serán disciplinados en la acción, y Ud. no tendrá ni burocracia ni requerirá de excesivos controles. Y si combina todas estas cosas con una cultura empresarial ética, Ud. alcanzará la alquimia de un desempeño excepcional. La gente no es su activo más importante, *la gente correcta* es su activo más importante.

Jim Collins, Good to Great

## La Masa Crítica por W. Edwards Deming.

Una bomba atómica solo explota cuando sus componentes activos llegan a una determinada **Masa Crítica** para reaccionar juntos, y "alguien" decide que hay que hacerlo, y porqué; —ese "Alguien" es el líder. Debidamente aprovechada y gerenciada, con lo que contamos es con una fuente increíble de energía.

*Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es como "Alinear las sillas en la cubierta del TITANIC" Stephen Covey*

Las palabras claves en la cita de Deming son "**Comprenda**" y "**Consistente**." Si su gente no comprende lo que está sucediendo o las opciones que se han delineado para el futuro, Ud. logrará muy poco compromiso. Si las acciones que conforman su gestión no son consistentes y apuntan en la dirección correcta, su empresa puede estar mostrando una intensa actividad —en la dirección equivocada. Tanto la comprensión como la consistencia dependen de la forma como Ud. comunica sus metas e incorpora a su gente clave en su proceso estratégico, y ese es un trabajo "duro y sudoroso."

Según Ackoff, alrededor de 40% del espacio mental es Data, 30% Información, 20% Conocimiento, 10% Comprensión y prácticamente ninguna Sabiduría. Una Masa Crítica no ve las cifras solas, comprende lo que está **de trás** de la data y usa su juicio para tomar buenas decisiones.

Un modelo matemático que hemos desarrollado (IAMC de Venezuela) para determinar la Masa Crítica en diversas organizaciones que está siendo validado en una muestra de 100 empresas, muestra evidencias que aquellas con Masa Crítica y un liderazgo efectivo siguen desarrollándose aún en entornos desfavorables, mientras que las que carecen de Masa Crítica se encuentran en un estado de estancamiento, de declinación, o ya han desaparecido.

La ausencia de Masa Crítica es consistente con liderazgos poco efectivos o inexistentes, y provoca altos niveles de desperdicio por agendas ocultas, por la creación de barreras, interacciones negativas, desconfianza, o por el miedo organizacional —un limitante mucho más generalizado de lo que muchos creen— y recarga el

trabajo de la Alta Gerencia obligándolos a arbitrar constantemente en conflictos internos, comprometiendo su tiempo útil.

*La gente correcta*, aquellos capaces de generar resultados consistentes en la dirección correcta, es el verdadero activo con el que Ud. puede contar. Determine rápidamente si tiene Masa Crítica porque de él depende su éxito y el de su empresa.

Aparte de aquellas características particulares que cada gerente desee incorporar —olfato, juicio, intuición, estar alertas, tenacidad— en la definición operacional que ofrecemos, debemos destacar algunos elementos esenciales: Su gente debe estar dispuesta a ir un poco más allá, debe estar alineada (por eso es importante la Visión), debe saber interactuar y comprender el verdadero significado del liderazgo. Crear **Masa Crítica** involucra desarrollar en ellos el sentido de pertenencia. Comience a tiempo —no es un pudín instantáneo— y es un trabajo "**duro y sudoroso**".