



# Los 8 Hábitos

del Estadista Altamente Efectivo



por Rogelio Carrillo Penso

## INTRODUCCIÓN

---

Pudiéramos definir la política latinoamericana como de desacierto tras desacierto. Algunos de los males endémicos que nos aquejan podrían identificarse como: Populismo, Socialismo, Comunismo, Autoritarismo, y más recientemente Bolivarianismo. Todos estos movimientos, muy poco autóctonos, tienen su origen en proyectos igual de equivocados aparecidos en el mundo que han llevado a las naciones por la senda del atraso y la destrucción: Estalinismo, Nazismo, Fascismo, Reformismo, Fundamentalismo, Islamismo —y pare de contar. La historia de este desastre ha sido bien reflejada en el libro de Frederick Hayek: **Camino a la Servidumbre** Gotas de Conocimiento. Solo un régimen se aparta de esos convencionalismos y ha permitido el progreso para sus ciudadanos, que han alcanzado un extraordinario nivel de vida, su sueño hecho realidad. Este régimen es la Democracia.

Todos estos “ismos” tienen algo en común, la intención de algunos bien intencionados de producir un cambio para mejorar la calidad de vida de los pueblos que integran el panorama geográfico de América Latina, por una parte; y por la otra el ansia de poder y la posibilidad de alcanzar la riqueza fácil.

De una forma u otra, la realidad ha sido que desde Méjico hasta la Patagonia, con la única y reciente excepción de Chile, nos hemos seguido empobreciendo y alejando del progreso mundial y de esa tan ansiada Calidad de Vida. Argentina y Venezuela son las evidencias más recientes.

El Dr. W. Edwards Deming afirmaba que **“Ningún País merece ser pobre”**, pero como dice el proverbio español: **“Buenas son acciones y no buenas razones.”** Un amigo español que vino a Venezuela hace muchos años y formó toda su familia aquí, me comentaba que a este bello y extraordinario país, **“lo único que le faltaba era un invierno.”** Las exigencias que trae un invierno obliga a los pueblos a planificar y prepararse, a tener una cierta visión de futuro. Nuestro clima tropical hace fácil la supervivencia de los cómodos y los menos adaptados.

Existe un chiste en Venezuela que cuando Dios hizo al mundo y llegó por estas tierras, ya estaba cansado y había repartido muchas cosas, pero le quedaban muchas dádivas con las que no sabía que hacer; así que decidió dejar aquí las mejores playas, las selvas más tupidas, las sabanas más verdes, los cielos más azules, los ríos más caudalosos, las montañas más hermosas; hierro, petróleo, oro, diamantes, y un pueblo alegre, cordial y alejado de estigmas sociales. Cuando terminó se dijo: **“Pero no puedo dejar todas estas riquezas sin algo que las equilibre”** —y dejó a los políticos.

Pero los ciudadanos tenemos nuestra cuota parte de responsabilidad al haber dejado que los políticos nos gobiernen, sin haber participado y contribuido en forma efectiva a su formación y mejoramiento. Con seguridad esta será una de las responsabilidades más importantes que individuos, comunidades y empresas tengamos que asumir en el futuro.

Este trabajo tiene por objeto hacernos reflexionar sobre aquellos aspectos que gravitan sobre nuestra gerencia pública, para tomar conciencia de las experiencias de pensadores y hacedores en todo el mundo, para cambiar el rumbo que llevamos —y brinda un método para realizarlo.

**Rogelio Carrillo Penso**

## 1. CREE LA SENSACIÓN DE URGENCIA, PIENSE EN LA GENTE

MUCHA GENTE SE ENCUENTRA ANCLADA EN SU ZONA DE CONFORT, CON FRECUENCIA INMUNE A LAS FUERZAS DEL CAMBIO QUE NOS ACOSAN POR TODAS PARTES. VIVEN BAJO LA PREMISA QUE SI NO HACEN NADA, NADA VA A PASAR. LA REALIDAD ES QUE EL PROCESO DE CAMBIO EN EL MUNDO DE HOY NO ESTÁ BAJO NUESTRO CONTROL. ES NECESARIO CREAR LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE LA GENTE SE CONVENZA QUE ES MUCHO MÁS RIESGOSO QUEDARSE DONDE ESTÁN, QUE INICIAR UN PROCESO DE CAMBIO PLANIFICADO.

**EL PROBLEMA CON NUESTROS TIEMPOS** es que el futuro ya no es lo que una vez era. *Paul Valéri*, poeta francés.

**EL DÍA QUE GANÉ LAS ELECCIONES** me acosté Socialista y me levanté Capitalista. Sabía que jamás podría cumplir las grandes promesas que había hecho durante la campaña en un régimen totalitario que aislara la gente de las decisiones que pueden hacer grande a nuestro país. *Primer Ministro Lee*, Singapur.

**LA ACCIÓN MÁS IMPORTANTE** que un Estadista puede tomar es comprender aquello que es importante para el individuo. *W. E. Deming*.

**EL ESTADO** no es una vaca que se alimenta en el Cielo y se ordeña en la Tierra. *Helmut Köhl*. Canciller de Alemania.

**EL MAYOR PROBLEMA CON LA BUROCRACIA** y con la educación es que son actividades subsidiadas. En consecuencia están más ocupadas en satisfacer a la gente que las subsidia que a la gente a quienes sirven. *Russell L. Ackoff*.

**UN PAÍS QUE NO INVIERTE EN EDUCACIÓN**, tarde o temprano tendrá que invertir en armas. *Anónimo*.

**DEBEMOS APRENDER A VIVIR JUNTOS** como hermanos, o a perecer juntos como tontos. *Matin Luther King*

**MUCHA GENTE TIENE UNA IDEA EQUIVOCADA** sobre lo que constituye la verdadera felicidad. La felicidad no se logra mediante la auto gratificación sino a través de la fidelidad a una causa noble y valiosa. *Hellen Keller*.

**LA INDEPENDENCIA ECONÓMICA** es lo que fomenta la innovación. Lo que la motoriza es la libertad y la autoestima. *W. E. Deming*.

**LA FORMA DE EXTRAER EL PODER DE LA GENTE** no es protegerlos, ni estar encima de ellos, sino soltarlos y dejarlos hacer, liberarlos del exceso de niveles gerenciales, romper los grilletes de la burocracia y remover las barreras funcionales que los limitan. *Jack Welch*.

**EL EJECUTIVO TIPO GAVIOTA** es aquel que sobrevuela periódicamente el área haciendo mucho ruido, lo caga todo, se puede comer tu almuerzo, y luego se va volando. *James Hunter*, *La Paradoja*.

**SI LA VIDA SE LIMITARA A DISFRUTAR, COMER, VEGETAR Y PASARLA BIEN**, los seres más realizados de la creación —serían las vacas. *Miguel Ángel Cornejo*.

**NO CONOZCO DE NINGUNA EXPERIENCIA EN EL MUNDO** por la cual un país con un nivel más o menos



importante de subdesarrollo haya podido desarrollarse bajo el Capitalismo. Se requiere una Cultura Socialista para crear la infraestructura necesaria, y ponerla en movimiento. Sin embargo, una vez que esta infraestructura existe, subir a un nivel superior de desarrollo requiere de una Cultura Capitalista; una Democracia donde la gente pueda participar en las decisiones que afectan su calidad de vida. La experiencia de la Unión Soviética y de los países Socialistas de la Europa Oriental son el mejor ejemplo. Esto también es aplicable para Organizaciones, privadas y públicas de diversa índole.  
**Russell L. Ackoff.**

**LO ÚNICO BUENO** que tiene este asunto... ...es lo malo que se puso. **Arturo Uslar Pietri.**

**HEMOS APRENDIDO ALGO DE LO QUE NO ES COMUNICACIÓN.** No es un discurso, ni es un vídeo, ni tampoco el boletín mensual. La verdadera comunicación es una actitud, un ambiente, el más interactivo de todos los procesos. Requiere cantidad de horas de mirarse a los ojos, involucra más oír que hablar. Es un proceso constante e interactivo enfocado a crear consenso. **Jack Welch.**

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

**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 países y organizaciones —y la conducta de los líderes— siguen este mismo camino. **Lawrence M. Miller, From Barbarians to Beaucrats.**

**SI PIENSAS QUE EL CONOCIMIENTO ES CARO,** piensa cuando puede costar la ignorancia. *Recopilado por Carlos Pollak.*

**SI DEJO DE PRESTAR ATENCIÓN A LA CRÍTICA,** o a responder a ella, es lo mismo que si cerrara este negocio a cualquier otro tipo de actividad. He aprendido a hacer lo mejor que puedo, y si al final el resultado es bueno, ninguna crítica podrá desmejorarlo. Pero si el resultado es malo, ni el elogio de diez ángeles podrá cambiarlo. **Abraham Lincoln. 1809-1865.**

**NO ACEPTE LA ADMIRACIÓN DE SU PERRO** como evidencia definitiva que Ud. es una maravilla. **Ann Landers.**

**EL MILAGRO IRLANDÉS NO ES OBRA DE DIOS.** Pasar de ser un país con una economía paralizada, enfocado hacia adentro, y alto desempleo en 1960, a ser un país próspero con un crecimiento de 7% en los últimos 6 años, con una tasa de desempleo de 4% y con un ingreso per cápita que supera a Inglaterra requirió de tres estrategias fundamentales: (1) Un compromiso del gobierno en 1968 para lograr una educación de clase mundial, comenzando con un bachillerato obligatorio accesible a todos, y el desarrollo de universidades regionales. (2) Su apertura a la inversión de Capital extranjero, reducción de tarifas aduanales, beneficios impositivos y acogerse al sistema monetario europeo. (3) Desarrolló políticas de participación social con los sindicatos, recompensando la estabilidad salarial. **Robert Kuttner, BWI.**

**¡CUIDADO** con el sentido común! **W. Edwards Deming.**

**UNA COLONIA** es una nación que vende materias primas y compra productos manufacturados. **W. Edwards Deming.**

## 2. CREE UN EXCELENTE EQUIPO Y LA ÉTICA DE TRABAJO, LIDERE.

SIN UN EQUIPO DE DIRECCIÓN CON PODER, CONVICCIÓN, DECISIÓN Y CONOCIMIENTO, SE HACE MUY CUESTA ARRIBA MANTENER EL IMPULSO DE UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN; ES COMO VOLAR UN PAPAGAYO (COMETA) EN UN DÍA SIN VIENTO. EL COMPROMISO DE LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN ES ESENCIAL PARA EL ÉXITO. EL ROL DE LÍDER ES FUNDAMENTAL PARA MARCAR EL CAMINO, CONVOCAR A LA GENTE Y DARLE CREDIBILIDAD Y PERMANENCIA. LA CONSTANCIA EN EL PROPÓSITO RADICA EN MANTENER Y APOYAR CONSECUENTEMENTE EL PROCESO INICIADO Y ESTO ES LO ÚNICO QUE PUEDE GARANTIZAR EL ÉXITO PERDURABLE. LOS “PAÑITOS CALIENTES” NO SIRVEN.

**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. **William Glavin**, Babson College.

**ÉTICA** es la forma como nos comportamos cuando *decidimos* que pertenecemos juntos. **Margaret Wheatley**.

**UN EQUIPO “TODOS ESTRELLAS”** no es necesariamente el mejor equipo. Debemos aceptar que si damos a sus miembros tiempo suficiente para trabajar juntos, pudieran transformarse en el mejor equipo. Pero es posible que cuando se transformen en el mejor equipo, no todos sus miembros serán escogidos para el equipo “Todos estrellas.” **Russell L. Ackoff**,

**EL MAL LÍDER** es aquel que la gente desprecia. El buen líder es aquel que la gente reverencia. El gran líder es aquel del que la gente dice: “Lo hicimos nosotros.” **Lao Tsu**.

**UNO NO PUEDE PRETENDER** hacer lo bueno en una parte de su vida, si está haciendo lo malo en otra parte de su vida. La vida es una sola e indivisible. **Mahatma Gandhi**.

**LIDERAZGO INVOLUCRA** recordar nuestros errores del pasado, hacer un análisis de nuestros logros de hoy, tener una imaginación bien plantada, y visualizar los problemas del futuro. **Stanley C. Allyn**.

**HAY UNA ALIANZA NATURAL** entre la creación de riqueza y el cultivo del carácter. El éxito económico se construye sobre fundamentos morales: el marco de la ley, la fe, la disciplina, contratos, ahorros, integridad, un trabajo ético. Familias sanas que practican estas creencias son fuente de mucha de la fuerza y futuro de nuestra cultura. **Jack Kemp**.

**UN LÍDER DE NIVEL 5** canaliza su ego hacia la empresa que representa y lejos de su persona. Por lo general son más bien humildes y reservados pero con una firmeza y capacidad de decisión que los mantiene en el camino por difícil que sea. Su ambición está centrada en el éxito de su empresa, no en el éxito o satisfacción personales. **Jim Collins**, *Good to Great*.

**EL LIDERAZGO NACE** al amparo de la confianza que desarrollamos en cada equipo. **Phil Jackson**, *Chicago Bulls*.

**CUANDO UD. TIENE LÍDERES** que confunden popularidad con liderazgo, que solo atacan las cosas superficialmente, nada cambia. Esto es verdad tanto en los países como en las empresas. **Jack Welch**, *General Electric*.

**LA MITAD DEL MUNDO** está compuesto por gente que tiene algo que decir y no puede, y la otra mitad que no tiene nada que decir y sigue diciéndolo. **Robert Frost**.

**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**.

### **3. DEFINA LA DIRECCIÓN Y LAS ESTRATEGIAS, SEA DISCIPLINADO**

EN ESTA ETAPA SE REALIZA EL MAPA ESTRATÉGICO® PARA ENGRANAR TODOS LOS ELEMENTOS HACIA EL FUTURO. SE ACLARAN LAS EXPECTATIVAS DE LOS INVOLUCRADOS: CLIENTES, EMPLEADOS, CIUDADANOS, ACCIONISTAS, DIRECTIVOS, ETC., IDENTIFICAMOS NUESTRAS FORTALEZAS ACLARAMOS VALORES, LA MISIÓN (LO QUE VENIMOS A HACER DIARIAMENTE) Y LA VISIÓN (EL SUEÑO); Y SE DISEÑAN LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITIRÁN ALCANZAR ESA VISIÓN. DISEÑAMOS EL PLAN CON LOS INDICADORES QUE PERMITIRÁN MONITOREAR EL PROGRESO DEL CAMINO INICIADO Y NOS ASEGURAMOS DE SU IMPLEMENTACIÓN DISCIPLINADA. EL PLAN ES UN DOCUMENTO VIVIENTE, NO UN CONJUNTO ESTÁTICO DE DESEOS IRREALIZABLES.

**NO NOS AMARREMOS A NUESTRA HISTORIA**, amarrémonos a nuestro potencial. **Stephen R. Covey**.

**EL ROL DE LOS GOBIERNOS** es cooperar con las empresas, no acosarlas. **W. Edwards Deming**.

**LA BUROCRACIA SE CREA PARA COMPENSAR** la incompetencia y la falta de disciplina. Una cultura de disciplina lleva a pensar disciplinadamente y ejecutar disciplinadamente. Si Ud. Tiene gente disciplinada, no necesitará de un exceso de controles burocráticos para lograr que las cosas sucedan. Recuerde que su mayor Activo no es la gente, su mayor activo es **La Gente Adecuada en el lugar Adecuado**. La gente indisciplinada es una receta para el desastre. **Jim Collins**, *Good to Great*.

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

**NUNCA DEJE QUE SU EGO** se apegue tanto a su posición, que cuando Ud. Pierda su posición, su Ego se vaya con ella. **Colin Powell**, *Secretario de Estado de EE.UU.*

**LOS PLANES** no significan nada. Planificar lo significa todo. *General Dwight D. Eisenhower.*

**PLANIFICAR ES COMO VOLAR.** En estricto sentido un avión nunca está en curso. Sabe cuando y de donde sale y a donde quiere llegar, pero durante el vuelo se mantiene haciendo constantes correcciones, nunca mantiene un rumbo fijo. El monitoreo constante de lo recorrido contra lo planificado le permite llegar a su destino con un mínimo de desviaciones, y a la hora prevista. *Russell L. Ackoff*

**"SÓLO APRENDO PARA ESTAR CONTENTO."** Dice el Tsukubai. "Quien aprende para estar contento es Espiritualmente Rico, mientras que quien no aprende para estar contento es Espiritualmente Pobre, aunque sea Materialmente Rico." *Mitsukumi Tokugawa (1628-1700).*

**ES FÁCIL TENER PRINCIPIOS** cuando se es rico, lo importante es tener principios cuando se es pobre. *Ray Krock, McDonald's.*

**PARA CONTRIBUIR A LA SOCIEDAD**, un Monopolio debe ser gerenciado como un sistema, con todo el país como beneficiario. *W. Edwards Deming.*

**SI CUANDO NOS PREGUNTAMOS** ¿En qué negocio estamos? contestamos que estamos en el negocio del éxito de la gente. Si cuando nos preguntamos ¿Que queremos decir cuando hablamos del éxito de este País? contestamos que el éxito radica en desarrollar las capacidades para el éxito de las personas. Si cuando nos preguntamos ¿Cómo podemos maximizar el éxito en esta Sociedad? contestamos que el aumento del potencial humano solo podemos lograrlo a través de la Calidad en Educación, estaremos creando éxito para todos. *John Jay Bostingl.*

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

**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.*

**ASÍ COMO EN LA PREÑEZ, COMPETIR PARA EL FUTURO TIENE TRES ETAPAS** —Concepción, gestación, y trabajo de parto y alumbramiento. No existe organización que pueda escaparse de la necesidad de reentrenar a su gente, remozar su portafolio de servicios, rediseñar sus procesos, y redireccionar sus recursos. La meta de un proceso de transformación es que sea revolucionario en sus resultados, pero evolucionario en su ejecución. *Gary Hamel & C. K. Prahalad, Competing for the Future.*

**SI ALGO EXPLICA EL "MILAGRO JAPONÉS,"** es su humildad para aprender. *Erza Bogel.*

**LOS LÍDERES NECESITAN RESPONDER** efectivamente a la cantidad de cambios que están modelando el mundo. La ruta para hacerlo se llama *Conocimiento Profundo.* *W. Edwards Deming.*

**CADA LÍDER,** para ser efectivo, debe adherirse simultáneamente a los símbolos de la revisión y del cambio, y a los símbolos de la tradición y la estabilidad. *Alfred North Whitehead.*

**CORAJE ES LO QUE NOS HACE LEVANTARNOS Y HACERNOS OÍR;** también es lo que toma sentarnos y oír. *Winston*

Churchill.

## 4. CREE UNA VISIÓN Y CONVOQUE A TODOS PARA ACOMPAÑARLO

SI NO SABEMOS A DÓNDE VAMOS, CUALQUIER DIRECCIÓN ES BUENA. UNA VISIÓN NOS MUESTRA UNA FOTOGRAFÍA EN EL TIEMPO, UNA IMAGEN DE LO QUE DESEAMOS ALCANZAR O SER. LA VISIÓN NOS DICE DÓNDE LLEGAR PERO NO CÓMO LLEGAR; DEBE MOTIVARNOS E IMPULSAR EL ESFUERZO PARA ALCANZARLA. DEBE SER EXIGENTE Y REPRESENTAR UN RETO, PERO DEBE SER ALCANZABLE Y FÁCIL DE RECORDAR Y COMUNICAR. DEBE FOMENTAR EL COMPROMISO DE LA GENTE Y ALINEAR A LAS PERSONAS EN SU DIRECCIÓN.

**EL VERDADERO VIAJE** hacia el descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en ver las cosas con nuevos ojos. *Marcel Proust.*

**UNA VISIÓN NO DEBE COMPROMETER A UNA INSTITUCIÓN** en lo que necesita hacer para sobrevivir, sino en lo que debe hacer para prosperar; debe establecer aquello que la diferencia de otras organizaciones; y definir el tipo de actividad en el que desea estar, no necesariamente en el que está. Debe tener relevancia para quienes se relacionan con la institución y ser motivo de inspiración y entusiasmo. Si su Visión carece de alguno de estos cinco requisitos, debe revisarla. *Russell L. Ackoff.*

**LA MALA PRODUCTIVIDAD** puede matar a una empresa centenaria en dos o tres años, y asimismo puede cambiar el nivel de vida de una nación con dos siglos de existencia en menos de una década. *Jack Welch.*

**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, Hanover Insurance.*

**LOS SUEÑOS NOS TRAEN ESPERANZA.** La Esperanza enciende la pasión. La Pasión nos permite visionar el éxito. La Visión del Éxito abre nuestras mentes para concientizar nuevas posibilidades.

Las Posibilidades de largo alcance nos ayudan a alistar la ayuda de otros. La Ayuda de otros nos mantiene enfocados y comprometidos. El Foco y el Compromiso promueven la acción.

La Acción nos lleva al progreso. El Progreso nos lleva al logro. El Logro inspira los sueños. Y los Sueños nos traen esperanza.

Una Visión sin acción es solo un sueño; una Acción sin visión es pasar el tiempo; ¡Una Visión con acción puede cambiar al mundo! *Debbe Kennedy.*

**VISIÓN** es el arte de ver las cosas Invisibles. *Jonathan Swift.*

**LEALTAD ES** no hablar mal de los que están ausentes. *"Meg" Wheatley, Leadership & the New Science.*

**COMUNICACIÓN NO ES UN DISCURSO**, ni es un vídeo, ni tampoco el boletín mensual. La verdadera comunicación es una actitud, un ambiente, el más interactivo de todos los procesos. Requiere cantidad de horas de mirarse a los ojos, involucra más oír que hablar. Es un proceso constante e interactivo enfocado a crear consenso. *Jack Welch.*

**CADA SISTEMA, NO IMPORTA SU TAMAÑO**, tiene pasos, partes, o componentes que cuando son mejorados, pueden mejorar substancialmente el desempeño del sistema en su totalidad. Estas partes se llaman

"Puntos de Apalancamiento." Pero optimizar componentes separados destruye la efectividad del "todo." Optimización requiere una orientación de Ganar/Ganar y sistemas que permitan que la cooperación suceda. Debemos trabajar juntos para optimizar el Sistema como un todo, y no tratar de optimizar partes separadas. **Brian Joyner**, *Gerencia de Cuarta Generación*.

**ENFOCARNOS EN LO NEGATIVO SOLO EMPEORA LAS COSAS**; darles poder a esas cosas solo las aumenta. Enfocarnos en lo positivo aumenta sus chances de seguir adelante. Es necesario que Ud. vea las cosas que lo confrontan desde una perspectiva distinta. Es como el árbol y el bosque. Solo elevándonos sobre el bosque podemos ver su inmensidad; y entonces es que podemos enfocarnos en las respuestas y en las soluciones. **Wally Amos**.

## 5. FACULTE A OTROS PARA ACTUAR

FACULTAR ES MÁS QUE DELEGAR. SE REQUIEREN UNA SERIE DE CONDICIONES PARA FACULTAR A UNA PERSONA, PERO UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES EN LA CONFIANZA. PARA SER MERECEDOR DE CONFIANZA LA PERSONA PRIMERO DEBE SER CONFIABLE Y ESTO SIGNIFICA INTEGRAR EN LA PERSONAS DOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES: SU CARÁCTER: ÉTICA Y PRINCIPIOS, POR UNA PARTE, Y POR LA OTRA SU FORMACIÓN, EXPERIENCIA, CAPACIDAD Y DESTREZAS PROFESIONALES. EXIGE SISTEMAS ALINEADOS QUE PERMITAN QUE LOS PROCESOS FLUYAN, Y UNA ALTA CAPACIDAD DE AUTO GESTIÓN, UN CLIMA DE RETO Y APERTURA, ENTENDER QUE LA ORGANIZACIÓN DEBE SER GERENCIADA COMO UN SISTEMA ENFOCADO AL LOGRO DE RESULTADOS, LA DISCIPLINA Y EL CUMPLIMIENTO, NO A LA ACTIVIDAD: UNA HAMACA SE MUEVE MUCHO —PERO NO VA A NINGUNA PARTE. SI UD. HACE BIEN LAS COSAS INCORRECTAS, MEJOR SERÍA NO HACER NADA PUES MIENTRAS MÁS HAGA —PEOR SERÁ.

**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. Gerenciar una organización es mantener un balance adecuado entre ambos. **Jack Welch**.

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

"**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.*

**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*.

**MIENTRAS MÁS CENTRALIZADO SEA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**, menor será la variedad de opciones disponibles para los niveles inferiores de decisión; y mientras más descentralizada sea, mayor será la variedad de opciones para aquellos que se encuentran más alejados de las posiciones de poder. **Russell L. Ackoff**.

**SI PRETENDEMOS LOGRAR LA VELOCIDAD** y el tipo de reflejos que necesitamos, tenemos que simplificar y

delegar más —confiar más. Necesitamos aumentar la confianza de la gente en si mismas. No podemos “distribuir” auto confianza, pero, si podemos fomentarla reduciendo estratos y brindando a la gente oportunidades para ganar; convenciendo a la gerencia que su rol no es controlar a la gente y estar “encima de todo”, sino guiar, energizar, y entusiasmar. **Jack Welch**.

**HE CONOCIDO UNA GRAN CANTIDAD DE LÍDERES** en el Ejército que eran gente muy competente, pero carecían de Carácter. Por cada cosa que hacían bien, buscaban recompensas en la forma de ascensos, premios y condecoraciones, en la forma de subir escalones a costa de otros, en la forma de otro pedazo de papel que les concedía un nuevo grado —una forma segura de llegar a la cima. En realidad, esta era gente competente, pero que carecía de Carácter.

También he conocido una gran cantidad de líderes que tenían Carácter en grado sumo, pero carecían de Competencia. No estaban dispuestos a pagar el precio del liderazgo, de ir un paso más allá, porque eso es lo que se requiere de un gran líder. Y a eso se reduce todo.

Para liderizar en el siglo XXI, para llevar a los soldados, los marinos y a la fuerza aérea a la batalla, Ud. va a requerir de ambos, Carácter y Competencia. **H. Norman Schwarzkopf**. *General en Jefe Guerra del Golfo*.

**DELE A LA GENTE LA LIBERTAD DE HACER LO QUE QUIEREN**, y a la larga sus éxitos compensarán con creces sus fracasos. Si Ud. Trata a su gente como inmaduros guardianes del Estado, esa será la forma como se van a comportar. Nunca tratarán de pensar por sí mismos, ni trataran de hacer cosas y mucho menos tomar riesgos. Se limitarán a hacer lo que se les dice, y lo más seguro es que lo hagan con muy poco entusiasmo. **Ricardo Semmler**, *Semco, Brasil*.

## 6. CREE VICTORIAS TEMPRANAS

**AL PRINCIPIO DE UN PROCESO LA GENTE ES ESCÉPTICA Y PONE A SUS LÍDERES A PRUEBA. DEBIDO A QUE PARA CONSOLIDAR ESTOS PROCESOS SE REQUIERE UN CIERTO PERÍODO DE TIEMPO, LOGRAR VICTORIAS TEMPRANAS GENERA RECURSOS, IMPULSA EL ENTUSIASMO Y BRINDA CONFIANZA A LOS QUE PARTICIPAN EN EL MISMO, AL MISMO TIEMPO QUE SE TRANSFORMA EN UN PUNTO DE APOYO Y FORTALECE LA POSICIÓN DE LOS LÍDERES ANTE SUS COLABORADORES.**

**LO QUE HACEMOS ES FRÁGIL, SE BASA EN LA CONFIANZA**, y puede ser destruido a cualquier nivel en la empresa por gente que ve el liderazgo como un proceso de intimidación, cuya baja autoestima los hace incapaces de confiar y dejar hacer. Esperar resultados sin entrenarlos, apoyarlos y fortalecerlos en su capacidad de liderazgo es un absurdo. **Jack Welch**.

**MEJORAR LA EDUCACIÓN**, y gerenciar la educación, requiere de la aplicación de los mismos principios usados para mejorar cualquier proceso, manufactura o servicio. La innovación y el mejoramiento de la educación requerirá de líderes. **W. Edwards Deming**.

**HACER Y CUMPLIR LAS PROMESAS** que nos hacemos a nosotros mismos es lo que nos permite cumplir con los demás. Las victorias privadas, con Ud. mismo, preceden las victorias públicas. No podemos invertir este proceso, así como tampoco podemos cosechar antes de plantar. Es de adentro hacia afuera. Una de las formas más importantes de demostrar integridad es ser leal a quienes no están presentes. Cuando lo hacemos, cultivamos la confianza de aquellos que están presentes. **Stephen R. Covey**.

**LAS BUENAS IDEAS** ni se adoptan ni se aceptan automáticamente. Ellas deben ser forjadas en la práctica, con **paciencia y coraje**. *Almirante Hyman Rickover.*

**LAS MENTES GRANDES** tienen propósitos y planes, las otras tienen deseos y esperanzas. *Washington Irving.*

**CRECIMIENTO Y DESARROLLO SON DOS COSAS DISTINTAS.** Los basureros crecen, pero no se desarrollan. Los cementerios también crecen pero no se desarrollan. Sin embargo, Einstein siguió desarrollándose mucho después que dejó de crecer. *Russell L. Ackoff.*

## 7. CONSOLIDE LAS VICTORIAS Y CREE NUEVOS RETOS

UNO DE LOS MAYORES RIESGOS QUE CONLLEVA UN PROCESO DE CAMBIO ES PRECISAMENTE EL DE CANTAR VICTORIA DEMASIADO PRONTO. AL LOGRAR Y CONSOLIDAR LAS VICTORIAS CREAMOS LA PLATAFORMA DE LANZAMIENTO PARA PROSEGUIR Y PROFUNDIZAR EN EL CAMINO INICIADO, Y ACOMETER NUEVAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS QUE NOS LLEVEN A INSERTARNOS EN EL MUNDO DEL MAÑANA. CONSOLIDAR LO GANADO MANTIENE LA CREDIBILIDAD Y LA CONFIANZA. LOS NUEVOS RETOS SE GENERAN EN EL MISMO PROCESO, COMO RESPUESTA A LAS NUEVAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS CREADAS, A NUESTRO CRECIMIENTO PERSONAL Y A LAS NUEVAS OPORTUNIDADES DETECTADAS.

**EL PAPEL DEL GOBIERNO HA CAMBIADO.** Las autoridades no deberían tratar de escoger a los ganadores o ser más astutos que el mercado. No debería interferir en las decisiones de índole comercial ni imponer estrictas reglas sociales y económicas.

El papel moderno del Gobierno en la actualidad consiste en crear las condiciones que permitan a las empresas generar empleos; proteger los sectores vulnerables de la sociedad y combatir la exclusión social; preparar a nuestros hijos para las nuevas oportunidades del futuro; y ayudar a nuestras fuerzas laborales a adaptarse al cambio. La creación de empleos es el fundamento de la cohesión social. *Tony Blair y José María Aznar, Primeros Ministros de Inglaterra y España.*

**AUNQUE NADIE EN FORMA CONSCIENTE** decide Declinar, algunas organizaciones lo hacen en forma inconsciente, al encajonarse, o dejando de tomar acción en una dirección determinada. Reconocer la importancia y la necesidad de cambiar es la base de una persona u organización saludable. Esta habilidad de ser flexible y altamente adaptable exige una actitud de apertura y oportunidad, en lugar de un estado mental dominado por los problemas o el miedo. *Ed Oakley, Enlightened Leadership.*

**LA RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO** es la equidad. Si no mantenemos la equidad como primera prioridad destruiremos la sociedad. *W. Edwards Deming.*

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

**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 al mismo tiempo que la consume; todas las demás organizaciones consumen más de lo que producen. La Función Social de la Empresa es distribuir la riqueza, y lo hace a través del empleo. La función del Gobierno es apoyar a las empresas, no acosarlas. *Russell L. Ackoff, Wharton Management School.*

**LA VERDADERA LIBERACIÓN** sucede cuando liberamos tanto al oprimido como al opresor. **Nelson Mandela.**

**ES FÁCIL PONERLE FECHA A UN TERREMOTO**, pero no es tan fácil ponerle fecha a una declinación. **W. E. Deming.**

**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**

**LA RAZÓN PRINCIPAL POR LA CUAL** los países occidentales han tenido éxito es por haber mantenido los principios de libre mercado, el derecho de propiedad, y haber limitado el tamaño y poder del gobierno; pero la razón más determinante para reducir la pobreza ha sido elevar el ingreso promedio del país, no reducir la desigualdad entre los ciudadanos. **Robert J. Barro.**

## 8. INSTITUCIONALICE LA NUEVA CULTURA Y LA NUEVA ESTRUCTURA

EN ESTA FASE DEBEMOS ASEGURARNOS QUE EL PROCESO SE MANTIENE EN EL TIEMPO. ESTO ES PARTICULARMENTE IMPORTANTE PARA LOS PAÍSES, POR CUANTO HAY QUE ASEGURAR QUE LA SUCESIÓN COMULGA CON LOS MISMOS IDEALES DE PROGRESO Y DE FUTURO. CONVIENE EVITAR QUE LOS INICIADORES DE UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE ESTA ÍNDOLE SEAN “DEMASIADO” VISIBLES, PARA EVITAR QUE LOS NUEVOS ACTORES POLÍTICOS SEPULTEN LO INICIADO. LAS NUEVAS ESTRUCTURAS DEBEN QUEDAR SÓLIDAMENTE EN SITIO.

**ALGUNAS PERSONAS VEN A LA EMPRESA PRIVADA** como un tigre feroz al que urge matar. Otras la ven como una vaca susceptible de ser ordeñada. Muy pocos la ven como en realidad es: Un robusto caballo que arrastra un carro muy pesado. **Winston Churchill.**

**LOS VERDADEROS LÍDERES** están comenzando a ver a sus empleados no solo como una colección de músculos, sino a gente con cerebro. El próximo paso es ver, además de músculos y cerebro, emociones y lealtad. Si los respetamos como miembros de familias e individuos preocupados por su jubilación, por su seguridad social, y por una mejor educación, las empresas lograrán un nivel de compromiso mucho mayor, más lealtad, y mayor creatividad, e innovación. **Al Gore. Vicepresidente de EE.UU.**

**VIVIMOS CON LO QUE GANAMOS**, hacemos una vida con lo que damos. **Winston Churchill.**

**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.**

**EN AMÉRICA LATINA** no han fallado las constituciones, sino las personas. El problema no está en la calidad de las leyes, sino en los valores de los individuos que tienen que acatarlas y en las normas de comportamiento que prevalecen en el grupo. **Carlos Alberto Montaner.**

**NECESITAMOS GOBIERNOS** que asuman la responsabilidad de ayudar a la gerencia de las empresas a cooperar, y no a alejarlas del tipo de cooperación que pueda mejorar su participación en los mercados internacionales. **W. Edwards Deming.**

## Apéndice. MODELO DE TRANSFORMACIÓN

