



## **RESUMEN**

Luego de un análisis que revela una decadente situación laboral en el Ecuador y Latinoamérica, encontrando datos de productividad y rentabilidad muy bajos, desmotivación laboral, falta de propósito y desempeño mediocre, se ha propuesto una herramienta eficaz: basado en la capacidad del ser humano de decidir superarse y crecer, estableciendo un entorno de cooperación, trabajo en equipo, creando una cultura de Ganar-Ganar, que está al alcance de todos quienes están determinados a luchar y lograrlo, sin importar su condición socio-económica, ni su preparación académica, ni su entorno personal. Ejercitando la actitud, la comunicación, la autodisciplina y el compromiso que forma el carácter, plantea una visión, que logra una motivación y una pasión transformadora que supera cualquier desafío y reto cotidiano personal e institucional, entrando en un proceso de mejora continua donde la meta es la excelencia.

**PALABRAS CLAVES:** Productividad, Actitud, Compromiso, Visión, Comunicación, Maximizar, Ganar-Ganar, Potencial, Equipo, Sinergia, Mejora Continua, Recurso Humano, Liderazgo, Excelencia.



## ABSTRACT

After an analysis that reveals a declining labor situation in Ecuador and Latin America, finding data on productivity and low profitability, labor motivation, lack of purpose and poor performance, has proposed an effective tool, based on the ability of human beings decide to excel and grow, establishing an environment of cooperation, teamwork, creating a win-win culture, which is available to all who are determined to fight and succeed, regardless of their socio-economic, or academic preparation, or your personal environment. Exercising the attitude, communication, self-discipline and commitment that form the character raises a vision that achieves a processing motivation and passion to overcome any challenge and personal and institutional daily challenge, entering a process of continuous improvement where the goal is excellence.

**KEYBOARDS:** Productivity, Attitude, Commitment, Vision, Communication, Maximize, I Win - You win, Potential, Team, Synergy, Continuous Improvement, Human Resource, Leadership, Excellence.

## INDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Índice de Contenidos.....	3
Dedicatoria.....	9
Agradecimientos.....	10
Introducción.....	11
I. REALIDAD PRODUCTIVA Y COMPETITIVA EN EL ECUADOR RESPECTO A PAISES LATINOAMERICANOS.....	13
1. Productividad Laboral, Empleo y Salarios.....	14
1.1 Productividad media laboral en la manufactura.....	14
1.2 Consecuencias de una baja productividad en el sector manufacturero.....	15
1.3 Empleo y salarios en la actividad manufacturera.....	15
1.4 Empleo en el sector formal de la manufactura.....	17
1.5 El sector informal en la economía ecuatoriana.....	19
1.6 Salario per cápita en el sector de la manufactura formal.....	20
2. Recursos Humanos.....	22
2.1 Acceso y participación en la educación secundaria.....	23
2.2 Acceso y participación en la educación universitaria.....	24
2.3 Educación técnica.....	26
2.4 Gasto público en educación.....	27
2.5 La educación superior en el Ecuador.....	28
3. Unir esfuerzos para crear un Ecuador más productivo.....	30
II. DESARROLLO GERENCIAL PRODUCTIVO.....	32
1. La Naturaleza Humana.....	32
1.1 Observaciones Sobre el Problema.....	34
1.2 La Solución: Basarse En Principios Naturales.....	36
1.3 El Liderazgo Guiado por una Brújula.....	38
2. Problemas Empresariales Crónicos.....	40
2.1 Puede Hacer Falta Recurrir a la Cirugía.....	42

2.2.7 Problemas Crónicos en las Organizaciones.....	42
2.2.1 No existen valores ni visión compartida.....	43
2.2.2 No existe rumbo estratégico.....	44
2.2.3 Alineamiento deficiente.....	45
2.2.4 Estilo equivocado.....	46
2.2.5 Malas técnicas.....	48
2.2.6 Poca confianza.....	49
2.2.7 Falta de integridad.....	50
2.3 Los Problemas Tienen Solución.....	51
3. El dilema y el paradigma gerencial.....	51
3.1 El Dilema Gerencial.....	51
3.2 El Paradigma Gerencial.....	53
4. Cuatro paradigmas gerenciales.....	55
4.1 Paradigma de la administración científica.....	56
4.2 Paradigma de las relaciones humanas.....	57
4.3 Paradigma de los recursos humanos.....	58
4.4 Paradigma del liderazgo centrado en principios.....	59
5. Fuerzas impulsoras y restrictivas.....	63
5.1 Entre Fuerzas Impulsoras y Fuerzas Restrictivas.....	65
5.2 Soluciones para los problemas.....	67
 III. DESCUBRIENDO NUESTRO PROPIO RECURSO EXPLOTABLE.....	69
1. La libertad de elegir.....	69
2. Como nos vemos a nosotros mismos.....	70
3. Adentro-afuera, contra afuera-adentro.....	72
4. Estímulo y respuesta.....	74
5. Autoridad natural y moral.....	76
5.1 Inteligencia Mental (IM).....	78
5.2 Inteligencia Física (IF).....	79
5.3 Inteligencia Emocional (IE).....	80
5.4 Inteligencia Espiritual (IES).....	81
6. La naturaleza de la inteligencia emocional.....	82
7. Componentes de la inteligencia emocional.....	83



8. El poder de la visión.....	85
8.1 La visión que transforma y trasciende.....	88

IV. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA PRODUCCION: EL FACTOR HUMANO.....91

1. El cambio comienza por mí.....	91
2. Como educar y obedecer a la conciencia.....	93
3. Liderazgo centrado en principios (PCL).....	95
4. Característica de los líderes centrados en principios.....	102
5. Cuatro características del paradigma PCL.....	102
5.1 Holístico.....	103
5.2 Ecológico.....	103
5.3 Evolutivo.....	104
5.4 Basado en Personas.....	104
6. Hábitos gerenciales que surgen de dones exclusivos del ser humano (S. Covey).....	106
6.1 Ser proactivo.....	106
6.2 Empiece con un objetivo en mente.....	108
6.3 Lo primero es lo primero.....	110
6.4 Piense en que yo gano tu ganas.....	111
6.5 Procure comprender y luego ser comprendido.....	111
6.6 Sinergice.....	112
6.7 Afilar la sierra.....	114

V. NUEVO MODELO: PRODUCTIVIDAD CIMENTADA EN EL DESARROLLO HUMANO.....115

1. La autoinversión: invertir en uno mismo.....	115
2. Administración y liderazgo.....	117
3. Cultura ganar – ganar.....	122
3.1 Ganar/ganar.....	122
3.2 Gano/pierdes.....	123
3.3 Pierdo/ganas.....	123

3.4 Pierdo/pierdes.....	124
3.5 Gano.....	124
3.6 ¿Cuál es la mejor opción?.....	125
3.7 Ganar/ganar o no hay trato.....	126
4. Cinco dimensiones de ganar/ganar.....	127
4.1 Carácter.....	128
4.1.1 Integridad.....	128
4.1.2 Madurez.....	129
4.1.3 Mentalidad de abundancia.....	130
4.2 Relaciones.....	132
4.3 Acuerdos de desempeño ganar/ganar.....	134
4.4 Sistemas.....	135
 VI. MODELO DE APLICACIÓN.....	137
1. Primer Nivel: Ser una oportunidad de superación para la gente.....	141
1. Como lograr ser una oportunidad para la gente.....	142
2. Segundo Nivel: Actitud, Autodisciplina, Compromiso, Visión y Comunicació.....	144
2.1 Actitud.....	144
2.2 Como lograr la mejor actitud.....	146
2.3 Autodisciplina.....	148
2.4 Como lograr autodisciplina.....	149
2.5 Compromiso.....	150
2.6 Como lograr el compromiso de la gente.....	152
2.7 Visión.....	152
2.8 Como lograr que el equipo persiga la visión.....	155
2.9 Comunicación.....	156
2.10 Como lograr una comunicación eficaz.....	159
2.11 Como lograr confrontar con resultados positivos.....	160
2.12 Sistemas de comunicación.....	161
3. Tercer Nivel: Estilo Ganar – Ganar, el potencial del Equipo, y ser agente de crecimiento y cambio.....	162
3.1 Viviendo un estilo ganar – ganar.....	162
3.2 Como lograr crear la cultura ganar – ganar.....	166



3.3 El potencial del equipo 1+1=3 Sinergia.....	167
3.4 Como lograr ser un jugador de equipo sinérgico.....	170
3.5 Ser agente de crecimiento y cambio para la gente.....	171
3.6 Como lograr ser agente de crecimiento y cambio.....	174
4. Cuarto nivel: Búsqueda sin fin de la excelencia (Renovación Continua)...	174
4.1 Como lograr ingresar en el ciclo de renovación continua.....	177
 7. Resultados.....	181
8. Conclusión.....	185
9. Bibliografía.....	186
10. Anexos.....	189



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS  
MAESTRIA EN GESTIÓN TECNOLOGICA III

Tema: “FACTOR HUMANO: CLAVE PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD”

Trabajo de Graduación previo a la Obtención del Titulo Máster en Gestión  
Tecnológica

Autor:

Ing. Diego S. Jara Moscoso

Director:

Ing. Claudio Peñaherrera

Cuenca – Ecuador  
2011



Dedicatoria:

Este trabajo lo dedico a Rossana, de quien he recibido todo el apoyo y aun mucho más, y quien se ha ganado mi admiración, mi orgullo y mi corazón.

Te amo.

A mis dos princesas Ma. Gracia y Ana Victoria que son mi fuente de inspiración que motivan a esforzarme y dar todo de mí.

A mi Mami, quien estuvo desde el inicio hasta el final. Ejemplo extraordinario de generosidad y dedicación, apoyo incondicional sin horarios ni restricciones.

A mi Papi, por estar siempre allí, preocupado y atento, siendo mi ejemplo de trabajo duro y logros.

A mis hermanas Nanda y Dani, les quiero millón.

A mis Suegros y Pastores Jimmy y Aidita, por su ejemplo de generosidad, carácter, fortaleza e integridad.



**Agradecimientos:**

Agradezco a todo el equipo de Colornova, en especial a Lucho, Rocío, Ma. Augusta, Isabel, Fausto y Xavier, de quienes me siento orgulloso por sus logros y metas cumplidas, por quienes hemos logrado entrar en el proceso de mejora continua y excelencia en el servicio.

## FACTOR HUMANO: CLAVE PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

### INTRODUCCION

Los mayores problemas que enfrentan actualmente el Ecuador y demás países de Latinoamérica son, entre otros, el desequilibrio económico, los desordenes sociales, la pobreza generalizada y la corrupción social, empresarial y gubernamental los cuales están directamente relacionados y afectan las pequeñas y medianas empresas, lo que ocasiona índices de productividad y rentabilidad extremadamente bajos y no competitivos. Los países Latinoamericanos, como es el caso específico del Ecuador, están hoy más expuestos que antes a la competencia Internacional, por el lado de las importaciones y exportaciones. Las exportaciones de las Industrias procesadoras de recursos naturales y alimentos, así como de productos primarios, crecen aceleradamente, pero las importaciones de bienes de capital y de productos con alto contenido de mano de obra lo hacen a un ritmo mayor, volviéndose crecientemente negativo el saldo en la balanza comercial.

El grado de concentración económica ha aumentado considerablemente en los últimos años, a medida que un reducido número de grandes conglomerados nacionales, y de subsidiarias locales de firmas transnacionales fueron aprovechando mejor las condiciones operativas abiertas por las nuevas políticas públicas y por el nuevo marco regulatorio imperante hoy en los países de la región. Así, la apertura y desregulación en los países Latinoamericanos está provocando la mortalidad de gran cantidad de PYMES, que en breve lapso de tiempo se encuentran compitiendo en el mercado nacional, con productos similares importados a un bajo precio. Entonces nos preguntamos: ¿Cuál es el pronóstico de crecimiento del sector productivo que se ve afectado por este fenómeno?, ¿Qué podemos esperar entonces sobre la situación individual de quienes trabajan en estas condiciones?, ¿Cuál es el nivel de beneficios que las PYMES pueden ofrecer dadas las circunstancias?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción predominante en este contexto?, ¿Cuál es el nivel de compromiso, de productividad y de aporte individual?, ¿En que están basados la visión, metas y propósitos de cada persona?, ¿De dónde proviene la motivación y el

estímulo para el crecimiento personal, e institucional?

Bajo este esquema, analizaremos el problema del clima laboral, rendimiento individual y rentabilidad basados en estadísticas comparativas de los países latinoamericanos, considerando los índices más importantes que sugerirá una conclusión. Este trabajo mantiene el enfoque en la relación existente entre el factor humano y la productividad, basado en el potencial implícito, la capacidad individual de decisión del factor humano, ser y formar parte de un equipo de trabajo sinérgico, basado siempre en valores y principios fundamentales no negociables, como la clave para generar una propuesta que incremente la productividad y promueva el crecimiento individual, familiar e institucional.

## **I. REALIDAD PRODUCTIVA Y COMPETITIVA EN EL ECUADOR RESPECTO A PAISES LATINOAMERICANOS**

El análisis de competitividad es una herramienta necesaria como guía para la toma de decisiones y formulación de políticas por parte de los gobiernos, y para diseñar e implementar estrategias corporativas a cargo del sector productivo. De allí, que a continuación se pone a consideración el estudio realizado por la UTEPI en 2007 sobre la competitividad del Ecuador frente a los países Latinoamericanos, el que enfoca las diferentes facetas de la productividad.

Para la UTEPI, la competitividad depende de varios factores como: la productividad, la tecnología, la inversión extranjera y la cantidad y calidad de la infraestructura del país. Las mejoras de productividad y eficiencia en la utilización de insumos y factores productivos reducen costos y hacen a las empresas más competitivas. La competitividad también involucra dimensiones humanas. La evolución del empleo y salarios manufactureros refleja condiciones de vida de la población, constituyen indicadores del desempeño competitivo y determinan las posibilidades de ahorro, educación y salud. Estos factores, a su vez, influyen en la competitividad futura. La transferencia y esfuerzo tecnológico son determinantes cruciales para la competitividad industrial. Solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad y/o variedad de los bienes producidos. Tanto la inversión extranjera como doméstica son determinantes para el buen funcionamiento de la economía y el desempeño industrial. Finalmente, la competitividad de un país mejora si éste posee la infraestructura física adecuada para desarrollar su economía en una forma más eficiente y productiva. Por lo tanto, desde esta perspectiva, la competitividad depende de un conjunto de factores que va desde el factor humano, pasando por lo tecnológico, la eficiencia para reducir costos, la inversión hasta la infraestructura adecuada. A continuación, el estudio de la UTEPI analiza dichos elementos.

## 1. PRODUCTIVIDAD LABORAL, EMPLEO Y SALARIOS

La productividad es uno de los principales determinantes de la competitividad de un país. Mayor productividad surge cuando se produce más con la misma cantidad de insumos o cuando se produce lo mismo con menos insumos (capital, trabajo, recursos naturales). En términos generales, mayor eficiencia en la utilización de insumos se traduce en menores costos para la empresas, haciéndolas más competitivas. La reducción de costos por unidad producida también permite pagar mejores salarios y aumentar las utilidades de las empresas.

La productividad es el resultado de la interacción de un conjunto de factores económicos, institucionales y sociales, que incentivan u obstaculizan que las empresas eleven sus niveles de eficiencia productiva. Además de ser una función de los recursos humanos y naturales con los que cuenta un país, la productividad depende crucialmente del esquema económico, institucional y legal vigente. Estos factores determinan los incentivos y posibilidades de las empresas para mejorar su tecnología y organización. Los incentivos de las empresas también dependen del nivel de su exposición a la competencia internacional, la eficiencia con la que opera el sistema de innovación tecnológica y el sistema de capacitación. Específicamente, se utilizan los datos de valor agregado y mano de obra en la manufactura, para medir la producción por trabajador.

### 1.1 Productividad media laboral en la manufactura

El Ecuador ha mantenido durante el período 1991-2000 una importante brecha de productividad por trabajador en el sector manufacturero frente a los demás países de América Latina. Tanto en 1991 como en el año 2000, según la tabla 1, **Ecuador ocupó la novena posición entre 10 países, es decir, tiene el menor nivel de productividad de la región, después de Bolivia**. Más aún, Ecuador es uno de los cuatro países, junto con Argentina, México y Bolivia, cuyo nivel de productividad media laboral en la manufactura disminuyó entre el año 1991 y el año 2000. De esta manera, durante los años noventa se

incrementó la brecha de productividad que tenía el Ecuador a inicios de la década frente a los demás países de la región, ya que la mayoría de países sí aumentaron la productividad en este período. Esto implica que el país mantiene una importante desventaja competitiva derivada de una menor productividad y, por ende, mayores costos unitarios de producción, en relación a otros países.

**Tabla 1**

**Ranking en base a la productividad media laboral en el sector manufacturero**

**PMeT= Valor agregado (dólares de paridad de poder de compra)/Empleo**

Ranking			País	Productividad Media Laboral 1/			Variación
2000	1995	1991		2000	1995	1991	
1	1	1	Argentina	62.799	77.417	64.215	-2%
2	3	5	Costa Rica	45.285	26.622	20.484	121%
3	2	2	Colombia	36.512	28.161	31.236	17%
4	4	3	Uruguay	28.525	24.473	25.132	13%
5	7	7	Chile	25.458	21.298	17.630	44%
6	6	6	Venezuela, RB	22.720	21.458	19.515	16%
7	5	4	México	20.541	23.772	21.748	-6%
8	9	8	El Salvador	17.495	12.831	17.173	2%
9	8	9	Ecuador	12.871	18.130	13.942	-8%
10	10	10	Bolivia	8.082	11.721	12.414	-35%
Promedio				28.029	26.588	24.349	16%

Nota: 1/ Productividad media laboral = Valor agregado (dólares de paridad de poder de compra) / empleo

Fuente: World Development Indicators 2003, Laborsta (OIT)

**1.2 Consecuencias de una baja productividad en el sector manufacturero**

La situación descrita demuestra que la posibilidad de las empresas manufactureras del Ecuador para competir sobre la base de mayores niveles de eficiencia productiva es muy limitada, incluso en el interior de la Zona de Libre Comercio Andina. Bajos niveles de productividad provocan otras

consecuencias negativas. Al no haber aumentos de productividad, las empresas no tienen la flexibilidad necesaria para aumentar los salarios reales ni los retornos reales al capital. Esto genera una serie de consecuencias sociales y económicas indeseables; entre ellas, la baja calidad de vida de la población y la baja capacidad de ahorro que se traducen en pocos incentivos para la inversión tanto en capital físico como en capital humano. En el caso ecuatoriano, la ausencia de aumentos de productividad en el sector manufacturero entramparía a la economía en una situación de bajos salarios y bajos retornos al capital, los que, a su vez, obstaculizarían los esfuerzos por aumentar la productividad en el futuro, todo lo que conformaría un círculo vicioso de pobreza y bajo crecimiento.

Esta situación de baja productividad también incrementa la vulnerabilidad de las empresas ecuatorianas frente a las políticas de devaluación de la moneda de otros países de América Latina, como frente contra otros choques externos negativos. Finalmente, ya que la manufactura ecuatoriana presenta una significativa desventaja competitiva en costos de producción derivada de bajos niveles de productividad, la situación competitiva de las empresas de este sector se vuelve aún más vulnerable frente a incrementos de precios de insumos o factores de la producción.

### **1.3 Empleo y salarios en la actividad manufacturera**

La UTEPI considera importante tomar en cuenta las dimensiones 'humanas' de la competitividad que en esta investigación constituye el eje para su desarrollo. En términos generales, mayores niveles de competitividad otorgan a las empresas la flexibilidad necesaria para incrementar tanto el empleo como los salarios. Con más razón, entonces, incrementos en la competitividad industrial deberían ir acompañados de la creación de empleo manufacturero, lo que a su vez, contribuiría a mejorar las condiciones de vida de la población. De hecho, la evolución del empleo y de los salarios manufactureros constituye indicadores del desempeño competitivo de la industria en un período determinado.

Los actuales niveles de empleo y salarios afectan las posibilidades de ahorro, educación, salud y capacitación de las personas. El ahorro se convierte en

capital financiero del futuro. La inversión en educación, capacitación y salud amplía la base de trabajadores más calificados y productivos, y de consumidores más sofisticada en el futuro. En conjunto, estos elementos permiten elevar los niveles de competitividad de la economía en años subsiguientes. Consecuentemente, desde nuestra perspectiva, un desarrollo de los factores relacionados con el ser humano permitiría al país dar el salto hacia la competitividad.

#### **1.4 Empleo en el sector formal de la manufactura**

Como factores que afectan a la competitividad, en este apartado se UTEPI presenta la situación y tendencia del nivel de empleo de la actividad manufacturera y el salario per cápita en el Ecuador. Se utiliza como *benchmark* de comparación los correspondientes indicadores de otros países comparables, como los del Grupo Andino y Chile. El número de personas empleadas en el sector formal de la actividad manufacturera del Ecuador creció ligeramente entre 1990 y 1999. En ese tiempo, el empleo creció en promedio 0.64% por año. Además, al dividir el período en quinquenios, se evidencia una disminución en esta tasa de crecimiento. Mientras entre 1990 y 1995 el empleo manufacturero creció en el orden de 0.9% por año, en el período 1995-1999 la tasa cae al orden del 0.2%. En parte, el declive se puede explicar por una menor actividad industrial en este último período, vista mediante la tasa del crecimiento promedio anual del valor agregado de -1.9% por año. En comparación con otros países, Ecuador se ubica en segundo lugar, luego de Bolivia en el aumento del empleo manufacturero durante el período 1990-1999. Chile, Colombia, Perú y Venezuela, en cambio, redujeron su número de empleados en actividades de manufactura.

La creación de empleo en el sector formal de la manufactura se estancó, principalmente, por la fuerte competencia internacional de países como los asiáticos. Como compensación, Ecuador al igual que otros países de América Latina ostenta un alto crecimiento del sector informal industrial, lo que UTEPI considera que es una característica común de una industria estancada. En Ecuador, la tasa de crecimiento anual del sector informal fue de 4.3% entre 1995 y 2002, según las encuestas de empleo del Instituto Nacional de

Estadísticas y Censos (INEC). El empleo en el sector manufacturero ecuatoriano se encuentra, mayoritariamente, en las industrias de productos basados en recursos naturales que requieren tecnologías simples y estables. En 1999, estas industrias generaron el 57% del empleo manufacturero, comparado con 46% en 1990. Además, es el único sector de la manufactura que creció de manera sostenida entre 1990 y 1999 (a una tasa de 3.1% anual promedio). Dentro de este sector se destacan las empresas de alimentos procesados, de bebidas y las de productos petroleros refinados. El número de empleados en las industrias de productos de media y alta intensidad tecnológica se redujo durante el período 1990–1999 a una tasa anual promedio de -1.26%. Esta tendencia provocó que su participación pase del 21% del total del empleo manufacturero en 1990 a 8% en 1999. Históricamente, el empleo en este sector ha tenido siempre la menor participación dentro del total de empleo manufacturero, **lo que refleja la dificultad existente en el país para generar empleo de alta calidad**. Entre estas industrias, el rubro de mayor contribución al empleo es el de plásticos. En términos comparativos, la estructura del empleo manufacturero en el Ecuador es similar a la estructura boliviana y los dos difieren de la estructura en Colombia y Chile (tabla 2). Ambos países tienen más de la mitad de los empleos en los sectores basados en recursos naturales y demuestran bajos niveles de empleo en sectores de mediana y alta tecnología. Apenas el 18% del total del empleo generado pertenece a este sector, mientras que, en países con mayor desarrollo industrial relativo como Chile y Colombia, este porcentaje alcanza 27% y 26%, respectivamente.

**Tabla 2**
**Generación de empleo por sectores de acuerdo al nivel tecnológico, 1999**

	Ecuador		Bolivia		Colombia		Chile	
	Número de empleados	%						
<b>Subtotal de recursos básicos</b>	67.613	57,2	27.863	55,4	162.442	35,4	144.672	49,1
<b>Subtotal de baja tecnología</b>	25.601	21,6	11.671	23,2	152.420	33,2	61.096	20,7
<b>Subtotal de media y alta tec.</b>	20.822	17,6	7.826	15,5	119.778	26,1	78.736	26,7
<b>Sutotal Otros</b>	4.244	3,6	2.972	5,9	24.095	5,3	10.000	3,4
<b>TOTAL</b>	<b>118.280</b>	<b>100,0</b>	<b>50.332</b>	<b>100,0</b>	<b>458.735</b>	<b>100,0</b>	<b>294.504</b>	<b>100,0</b>

Fuente: ONUDI, Industrial Statistics Database

### 1.5 El sector informal en la economía ecuatoriana

El sector informal, ampliamente definido como aquel que no participa en los beneficios de la estructura institucional del Estado, ha tenido importancia creciente en las economías latinoamericanas y, especialmente, en el Ecuador. Para fines de medición estadística, el INEC, fuente citada por UTEPI, define como trabajadores del sector informal al patrono o socio, trabajador por cuenta propia, trabajador familiar no remunerado y asalariados de empresas privadas que trabajan en establecimientos de hasta cinco trabajadores, excepto quienes desarrollan actividades de nivel profesional, científico e intelectual. Existen trabajadores informales en todos los sectores de la economía, especialmente en el comercio, servicios, industria y construcción. En el año 2002, el sector comercio, reparación de vehículos y efectos personales participó con el 48.3% de un total de 1,504,908 trabajadores registrados en el sector informal, mientras que la industria manufacturera alcanzó el 19.1%. La participación del sector informal como generador de empleo dentro de la industria manufacturera ecuatoriana es creciente. En 1995, constituyó el 50.7% del total del empleo generado en la manufactura, mientras que en 2002 alcanzó el 57.5%.

Igualmente, entre 1995 y 2002, el empleo del sector informal creció en 34.6%, mientras que el del sector moderno lo hizo en apenas 2.5%. En efecto, la agudización de la crisis, así como los efectos de la globalización, han dificultado la creación de nuevos puestos de trabajo en el sector formal e inclusive se han eliminado empleos formales, con la consecuente migración de estos trabajadores al sector informal de la economía.

### **1.6 Salario per cápita en el sector de la manufactura formal**

De acuerdo a la investigación del UTEPI, el salario per cápita en el sector manufacturero ecuatoriano disminuyó de \$2,992 anuales en 1990 a \$2,030 en 1999. En parte, el decrecimiento de 4.2% está correlacionado con la disminución total de 8% en la productividad laboral mencionada anteriormente. Además, el nivel de salarios en 1999 fue, sin duda, afectado por la crisis económica de ese año. De hecho, para el año 2001 los salarios se habían recuperado a \$3,970. No obstante, hasta 1999 la caída en el salario per cápita es general en todas las clasificaciones de las actividades manufactureras de acuerdo con el grado de intensidad tecnológica. Aparte de la tendencia negativa en los salarios (hasta 1999), es interesante observar que las remuneraciones más altas se encuentran en el sector de manufacturas basadas en recursos naturales, esto ocurre principalmente debido a la presencia multinacional en los sectores de petróleo y de bebidas. Están seguidos por la remuneración en los sectores de manufacturas de media y alta tecnología. Los salarios más bajos se encuentran en el sector de manufacturas de baja tecnología. En comparación con los países de la CAN y Chile, en 1999, Ecuador tenía niveles salariales per cápita inferiores. Por ejemplo, en Chile y Colombia los salarios per cápita eran 4.8 y 3.0 veces, respectivamente, superiores a los de Ecuador. Aquí cabe, otra vez, considerar la posible distorsión en la cifra de Ecuador para 1999 antes señalada. Pero, inclusive si comparamos el salario de \$3,970 per cápita en 2001, éste todavía sería muy inferior al de Chile y de Colombia, pues, los salarios en estos países superarían a los de Ecuador en 1.5 y 2.5 veces, respectivamente.

En cuanto a las características principales de los trabajadores del sector informal, según la información del INEC, para el año 2002, el 61.3% del total

son hombres, el 51.8% se encuentra en edades que fluctúan entre 18 y 39 años y el 83.1% tiene educación primaria y secundaria. Apenas el 13.6% de las personas con instrucción superior se encuentran empleadas en el sector informal, mientras que en el sector moderno esta participación llega a 40.3%. Los trabajadores del sector informal ecuatoriano afrontan condiciones difíciles en aspectos como educación, ingresos, falta de seguridad social y acceso a servicios básicos. Por ejemplo, con relación a los ingresos, el 13.2% de empleados del sector formal ganan hasta \$100 mensuales, mientras más del doble -el 28.4%- de empleados del sector informal ganan ese salario. También, según datos del Banco Central del Ecuador, referencia del UTEPI, sobre el ingreso mensual promedio de los trabajadores del sector formal es de \$315, comparado con el de los trabajadores del sector informal que llega a los \$182. Estos ejemplos ponen en perspectiva las grandes diferencias de las condiciones de los trabajadores de los dos sectores. En resumen el Ecuador mantiene una importante brecha de productividad laboral en el sector manufacturero frente a los demás países de América Latina. Esto limita la capacidad de las empresas manufactureras para competir sobre la base de la eficiencia productiva. Las empresas no cuentan tampoco con la flexibilidad necesaria para aumentar los salarios reales ni los retornos reales al capital. Adicionalmente, **la baja productividad contribuye a la baja calidad de vida de la población y la baja capacidad de ahorro que reduce el incentivo para invertir tanto en capital físico como en capital humano.**

Ecuador ha tenido salarios más bajos con relación a los otros países comparados, especialmente desde 1995. **Pero**, de acuerdo con el UTEPI, el tener salarios bajos no puede ser interpretado como una ventaja competitiva, ya que, estos pueden ser un síntoma de la baja productividad y del bajo desempeño competitivo de la industria ecuatoriana (en relación a la de otros países en América Latina). Más aún, los salarios bajos pueden contribuir a profundizar las desventajas competitivas de la industria al desincentivar la eficiencia con la que trabaja el capital humano de las empresas; lo que, disminuye la productividad y aumenta los costos de producción. Al contrario, mejoras de competitividad amplían las posibilidades para que las empresas puedan aumentar los salarios y/o los retornos al capital.

Este diagnóstico pone de relieve la importancia de que se implementen políticas de competitividad que incentiven los aumentos de productividad en las empresas, como la única manera de generar aumentos de salarios y mejorar las condiciones de vida de la población en el largo plazo.

## 2. RECURSOS HUMANOS

**Coincidimos con el criterio del UTEPI, en el aspecto de que la competitividad industrial depende, entre otros factores, de la capacitación y formación de los recursos humanos.** Cuando las empresas cuentan con recursos humanos mejor calificados: tienen el incentivo para realizar esfuerzos de reconversión productiva; les permite incursionar en procesos de innovación tecnológica; y pueden elevar su productividad. Para mejorar la competitividad de la industria es necesario ampliar la base educativa en los niveles primario y secundario de la población. Pero esto no es suficiente. También requiere contar con mano de obra especializada sobre todo en carreras técnicas y de aplicabilidad directa en las industrias de media y alta tecnología. Se indica en el estudio que existe carencia de información sobre la calidad de la educación, lo que hace imposible el uso de algunos indicadores relevantes para el estudio del talento humano de la fuerza laboral del país. No obstante estas limitaciones, y, de acuerdo a la disponibilidad de información, en esta sección, se realiza un análisis de la situación de la educación secundaria, universitaria, y especializada, es decir la participación en carreras de carácter técnico, aplicadas a la necesidad de las industrias en el Ecuador, comparándolas con los países latinoamericanos más relevantes.

### 2.1 Acceso y participación en la educación secundaria.

A pesar del aumento de la tasa de cobertura en la educación secundaria en Ecuador del 55% al 57% entre 1990 y 2000, el país bajó del puesto 8 al 16 en un ranking entre los 19 países latinoamericanos (Tabla 3).

**Tabla 3**  
**Tasa de cobertura de la educación secundaria en Ecuador**

<b>Ranking 2000</b>	<b>Ranking 1990</b>	<b>País</b>	<b>2000</b>	<b>1990</b>
1	14	Brasil	108%*	38%
2	2	Uruguay	98%	81%
3	4	Argentina	97%	71%
4	1	Cuba	85%	89%
5	6	Jamaica	83%	65%
6	5	Perú	81%	67%
7	15	Bolivia	80%	37%
8	3	Chile	75%	73%
9	9	México	75%	53%
10	10	Colombia	70%	50%
11	7	Panamá	69%	63%
12	11	Costa Rica	60%	42%
13	17	Paraguay	60%	31%
14	13	Rep. Dominicana	59%	40%
15	16	Venezuela	59%	35%
<b>16</b>	<b>8</b>	<b>Ecuador</b>	<b>57%</b>	<b>55%</b>
17	18	El Salvador	54%	26%
18	12	Nicaragua	54%	40%
19	19	Guatemala	37%	23%

Nota: \*El valor sobre 100% indica que el número de habitantes que las encuestas identifican en edad de cursar la secundaria fue menor al de aquellos matriculados.

Fuente: Banco Mundial 2003

Esto se debe a que la tasa de cobertura de los otros países analizados se elevó en mayor proporción. Únicamente, El Salvador, Nicaragua y Guatemala presentaron niveles de cobertura inferiores a los de Ecuador en 2000. El país

con mayor cobertura en educación secundaria en 1990 fue Cuba (89%), que bajó al cuarto puesto en el año 2000.

## **2.2 Acceso y participación en la educación universitaria**

UTEPI indica que la educación universitaria en Ecuador también ha descendido en el *ranking* latinoamericano. Cayó del puesto 10 en 1990 al 12 en 1998 debido a la pérdida de cobertura del 20% al 18%. Argentina es el país con la cobertura más alta en 1990 y 2000, años en los que aumentó la participación estudiantil de 39% a 48%. En este último año, Chile y Uruguay ocuparon el segundo y tercer puesto en el *ranking*, con coberturas superiores a 36%. Los países que ocuparon los últimos puestos en cuanto al acceso a la educación universitaria fueron Guatemala, Jamaica, Nicaragua y Paraguay.

En general, existe una gran diferencia entre las tasas de cobertura de la educación secundaria y universitaria. Esto podría interpretarse como una falta de capacitación de la fuerza laboral latinoamericana, puesto que en los países analizados existen muy pocas oportunidades de otro tipo de educación que no sea la formal. En Ecuador las personas de más de 12 años forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA), por lo que éstas cuentan únicamente con educación primaria.

**Tabla 4**  
**Tasa de cobertura de la educación universitaria en**  
**Ecuador**

<b>Ranking 2000</b>	<b>Ranking 1990</b>	<b>País</b>	<b>2000</b>	<b>1990</b>
1	1	Argentina	48%	39%
2	9	Chile	38%	21%
3	3	Uruguay	36%	30%
4	7	Bolivia	36%	21%
5	6	Panamá	35%	21%
6	2	Perú	29%	30%
7	4	Venezuela	28%	29%
8	8	Cuba	24%	21%
9	11	Rep. Dominicana*	23%	20%
10	14	Colombia	23%	13%
11	13	México	21%	15%
<b>12</b>	<b>10</b>	<b>Ecuador*</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>
13	12	El Salvador	18%	16%
14	15	Brasil	17%	11%
15	5	Costa Rica	16%	27%
16	19	Jamaica	16%	7%
17	18	Nicaragua*	12%	8%
18	17	Paraguay*	10%	8%
19	16	Guatemala*	8%	8%

\* Datos correspondientes a 1997 excepto Ecuador que es 1998.

Fuente: Banco Mundial 2003

## 2.3 Educación técnica

Es pertinente el análisis de la UTEPI sobre la participación de la población en la educación técnica en Ecuador en relación con la productividad y el factor humano. Esta disminuyó entre mediados de la década de los 80 y finales de la década de los 90. El porcentaje de estudiantes inscritos en carreras técnicas pasó de 0.66% en 1985 a 0.29% en 1998. Esta es la peor caída registrada entre los países analizados. A pesar de que la educación técnica es uno de los pilares fundamentales del desarrollo industrial, Ecuador no parece haber dedicado suficiente esfuerzo en ese período.

En consecuencia, Ecuador bajó del puesto 2 al 11 en el *ranking* latinoamericano de los 18 países para los cuales existe información. Chile ocupó el primer puesto en 1998 y Colombia subió cinco puestos en el período. Un caso interesante es el de Brasil que ocupó el primer puesto en cuanto a la cobertura de la educación secundaria, pero se ubica en los últimos lugares en Latinoamérica en educación universitaria y especializada. En 1998, Ecuador tuvo el nivel más bajo de los países de la Comunidad Andina y ningún país latinoamericano alcanzó los niveles de acceso que tuvieron Corea (1.6%), Finlandia (1.3%) y Rusia (1.2%), los primeros a nivel mundial (ONUDI, 2003).

**Tabla 5**  
**Acceso a carreras técnicas de educación terciaria**

Ranking 1998	Ranking 1985	País	1998	1985
1	5	Chile	0,73%	0,52%
2	3	Panamá	0,59%	0,60%
3	8	Colombia	0,51%	0,36%
4	1	Argentina	0,47%	0,68%
5	7	Perú	0,46%	0,47%
6	4	Venezuela	0,45%	0,56%
7	6	México	0,44%	0,48%
8	10	Costa Rica	0,34%	0,31%
9	9	Bolivia	0,34%	0,35%
10	12	Uruguay	0,29%	0,25%
<b>11</b>	<b>2</b>	<b>Ecuador</b>	<b>0,29%</b>	<b>0,66%</b>
12	11	El Salvador	0,26%	0,28%
13	16	Nicaragua	0,22%	0,14%
14	13	Honduras	0,20%	0,19%
15	14	Brasil	0,18%	0,16%
16	17	Guatemala	0,17%	0,12%
17	15	Paraguay	0,11%	0,16%
18	18	Jamaica	0,11%	0,09%

Fuente: ONUDI

#### **2.4 Gasto público en educación**

Entre 1990 y 2000, la importancia del gasto en educación como porcentaje del PIB ha aumentado en los países latinoamericanos, excepto en Ecuador y Uruguay. En nuestro país, el gasto disminuyó de 2.8% en 1990 a 1.6% en 2000, siendo éste el porcentaje más bajo de la región. En Uruguay la reducción fue de 3.0% a 2.8%, con lo que se ubicó en el puesto 13 entre los 16 países analizados en 2000. (UTEPI)

**Tabla 6**  
**Gasto en Educación como porcentaje del PIB y del Gasto Total**

País	Porcentaje del PIB			País	Porcentaje del Gasto Público Total		
	Ranking 2000	2000	1990		Ranking 2000	2000	1990
Cuba	1	8,5	-	Bolivia	1	23,1	-
Jamaica	2	6,3	4,7	México	2	22,6	12,8
Panamá	3	5,9	4,7	Perú	3	21,1	-
Bolivia	4	5,5	2,3	Chile	4	17,5	10,4
Nicaragua	5	5,0	3,4	Cuba	5	15,1	12,3
Paraguay	6	5,0	1,1	Nicaragua	6	13,8	9,7
Brasil	7	4,7	-	El Salvador	7	13,4	16,6
Costa Rica	8	4,4	4,4	Brasil	8	12,9	-
México	9	4,4	3,6	Argentina	9	11,8	10,9
Chile	10	4,2	2,5	Guatemala	10	11,4	11,8
Argentina	11	4,0	1,1	Paraguay	11	11,2	9,1
Perú	12	3,3	2,2	Jamaica	12	11,1	12,8
Uruguay	13	2,8	3,0	Ecuador	13	8,0	17,2
El Salvador	14	2,3	1,9	Panamá		-	20,9
Guatemala	15	1,7	1,4	Costa Rica		-	20,8
<b>Ecuador</b>	<b>16</b>	<b>1,6</b>	<b>2,8</b>	Uruguay		-	15,9

**Fuente:** Banco Mundial

(2003).

## 2.5 La educación superior en el Ecuador

Si embargo de que la educación es factor primordial para el desarrollo, tanto desde el punto de vista técnico así como de los valores, y a pesar de que la educación es el ingrediente indispensable de la competitividad. No solo provee

a la industria con una mano de obra técnica calificada sino que, sobre todo, fomenta valores éticos y solidarios que permiten que la competitividad tenga cara humana. En el Ecuador, un país endémico por la corrupción, dichos valores pueden llegar a ser tan importantes como el conocimiento técnico. Ecuador cuenta con 60 universidades y alrededor de 300 centros técnicos de enseñanza, la calidad de la educación superior es, sin embargo, inferior a la de nuestros vecinos de la Comunidad Andina. Las razones son varias según la UTEPI :

- La baja calidad del profesorado. Ser profesor universitario era en el pasado algo que investía prestigio, mientras hoy en día, es visto como un trabajo de poca reputación, y que muchos profesionales realizan solamente a tiempo parcial como complemento a otras actividades.
- Los salarios son extremadamente bajos. La universidad, por este motivo, no atrae a los mejores profesionales a la cátedra.
- El entorno no es académicamente motivante. La investigación no se fomenta como parte del trabajo académico. Los fondos son limitados, lo que impide la formación de equipos de investigación aplicada en las universidades ecuatorianas.
- El currículo universitario es obsoleto y no homologable con otros países. Esto impide, por un lado, la formación académica en carreras dinámicas y con alto contenido técnico y, por otro lado, los graduados ecuatorianos encuentran dificultades a la hora de ejercer sus conocimientos en otros países.
- El control de calidad en el sistema educativo ha sido insuficiente. Este es el resultado del alto número de universidades y colegios técnicos en el país. No existe criterio objetivo para determinar la calidad de los centros de estudios superiores - hoy se establecen por pertinencia política y amiguismo.
- El sistema universitario está desvinculado del sector empresarial. A pesar de que se ha superado el divorcio ideológico entre la empresa y la universidad en el Ecuador, no se ha fomentado en el sector privado la utilidad del conocimiento científico. El CONESUP está trabajando para establecer

controles de calidad universitaria para así mejorar el sistema educativo ecuatoriano. Es necesario tomar puntos de referencia en el propio sistema (por ejemplo, los mejores departamentos) y eliminar o reformar todo lo que sea de inferior calidad. Es también necesario hacer un inventario de los profesores con sus calificaciones, estudiar la demanda universitaria y establecer vínculos más cercanos con el sector privado.

En definitiva, el gasto en educación en Ecuador ha disminuido en la última década, y estos recursos se han movilizado para cubrir sueldos de profesores de los niveles educativos inferiores. De otra parte, UTEPI sostiene que un grupo importante de aquellos profesores no están calificados para el desempeño docente, razón por la que el Ecuador se ubica en los puestos más bajos por el número de estudiantes matriculados. Al no contar con suficientes estudiantes en carreras técnicas especializadas, el Ecuador difícilmente podría entrar en el camino de la productividad a corto plazo.

### **3. UNIR ESFUERZOS PARA CREAR UN ECUADOR MÁS PRODUCTIVO**

UTEPI concluye de que en la realidad industrial del Ecuador, a pesar del buen desempeño de algunos sectores productivos, en general, el rendimiento industrial en las dos últimas décadas ha sido menor que lo deseable. Esto ha contribuido a que las políticas macroeconómicas se queden cortas del objetivo de facilitar el desarrollo económico, afectando directamente las instancias microeconómicas. La deficiencia o carencia de los factores estructurales de la competitividad: capital humano, tecnología, inversión, infraestructura, etc. no permite cumplir con los esfuerzos de estabilización, y peor de impulsar la producción, el empleo, el crecimiento y la reducción de la pobreza de manera sostenida.

El país se enfrenta a grandes desafíos internos y externos, lo que provoca que a nivel micro también se enfrenten grandes desafíos. Los retos internos para competir son la continuidad política, el diseño de una agenda de competitividad con un alto componente estratégico y con claras prioridades, y la voluntad y transparencia para implementar políticas de forma responsable.



La magnitud y calidad del cambio va a depender de la capacidad del sector para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas. Como este informe demuestra, el estado en el que el sector productivo encara la realidad frente al resto de países no es halagüeño. Esta realidad exige, ahora más que nunca, coadyuvar esfuerzos entre el sector público y privado, individual y corporativo para alcanzar un Ecuador competitivo. Y estas nuevas exigencias deben empezar por cambios radicales en cada desde un nivel de cambio individual. Solamente tomando conciencia y entendiendo que cada persona puede ser un factor de cambio individual, usando el potencial del ser humano, trabajando en, y siendo parte de un equipo sinérgico, se generará un aporte colectivo, que traerá como consecuencia crecimiento y desarrollo personal, familiar y colectivo.

## II. DESARROLLO GERENCIAL PRODUCTIVO

### 1. LA NATURALEZA HUMANA

El factor común en todas las organizaciones existentes, grandes, medianas o pequeñas, es que son seres humanos quienes las dirigen, sin importar el nivel de innovación tecnológica en los procesos productivos, cada una en un determinado momento, y repetidamente se encontrarán buscando respuestas a conflictos o dilemas que no pueden resolverse empleando enfoques convencionales. He aquí unos pocos ejemplos:

- ¿Cómo puedo equilibrar mi vida personal con mi vida profesional en medio de crisis y presiones constantes?
- ¿Cómo puedo sentirme auténticamente feliz por los triunfos y las aptitudes de los demás?
- ¿Cómo se puede mantener el control sobre la gente y al mismo tiempo concederles la libertad y la autonomía que necesitan para ser eficaces en sus tareas?
- ¿Cómo inspirar los principios de la calidad total y el constante perfeccionamiento en todos los niveles y a todas las personas, cuando éstas han acumulado escepticismo a causa de todos los programas supuestamente exitosos del pasado?

Parte de las respuestas a estas difíciles interrogantes se encuentran en la comprensión y aplicación de los principios básicos del liderazgo eficaz, cuyos puntos los iremos tratando a lo largo de este trabajo. De lo contrario, tenderá a emplear enfoques fortuitos e intuitivos para vivir y para solucionar sus problemas.

*Si usted le da un pescado a un hombre, lo alimentará durante un día. Si le enseña a pescar, lo alimentará durante toda su vida.*

Existe un genuino interés y enfoque de personas preparadas, con conocimientos y experiencia gerenciales que tratan mejorar la calidad de

su vida y de sus productos, servicios y organizaciones, pero que desgraciadamente, muchas de ellas emplean diversos enfoques incorrectos en sus sinceros esfuerzos por mejorar sus relaciones y alcanzar los resultados deseados

Esos enfoques a menudo reflejaban exactamente todo lo contrario de los hábitos de la gente eficaz desde el enfoque de Stephen Covey. Su hermano John Covey, que es un consumado profesor, se refiere a ellos como los siete hábitos de la gente *ineficaz*:

- *Sepa reaccionar: dude de sí mismo y eche la culpa a los demás.*
- *Trabaje sin tener en mente ningún objetivo claro.*
- *Haga primero lo más urgente.*
- *Piense en que si otros pierden, usted gana.*
- *Procure ante todo ser comprendido.*
- *Si no puede ganar, pacte.*
- *Tema al cambio y deseche el perfeccionamiento.*

Cuando una persona eficaz progres a lo largo de un *continuum de madurez*, las victorias personales preceden a las p blicas. De la misma forma, los fracasos privados presagian fracasos p blicos embarazosos, sobre todo cuando una persona ineficaz retrocede a lo largo de un *continuum de inmadurez*, pasando de un estado de *dependencia* -en el cual son otros quienes le determinan sus necesidades b sicas y satisfacen sus exigencias y deseos- a un estado de *contradependencia*, donde adopta un comportamiento que oscila entre luchar y huir, y de all a un estado de *codependencia*, donde colabora con todos los dmas en forma m s bien destructiva.

Ahora bien, c mo puede esa persona romper con tales hbitos y reemplazarlos por otros nuevos? C mo podemos usted y yo sustraernos a la influencia del pasado, reconstruirnos a nosotros mismos y lograr un cambio significativo en nuestra vida personal y en nuestras organizaciones?

Estas son las interrogantes que muchos empleados, profesionales, administradores, gerentes, etc., tienen y que necesitan una respuesta, donde el primer enfoque es a la aplicación de los principios de la eficacia en el terreno personal e interpersonal; luego una vez logrado estas, a sus aplicaciones gerenciales y organizacionales, dándose para todo nivel institucional.

### 1.1 Observaciones Sobre el Problema

Covey se refiere, a través de algunos ejemplos del problema con el que todos sin excepción nos enfrentamos en nuestra vida personal y profesional, a una solución basada en principios.

- Algunas personas justifican el empleo de la mano dura como medio para lograr buenos fines. Dicen que "los negocios son los negocios" y que en ocasiones la "ética" y los "principios" deben ceder paso a las ganancias. Muchas de ellas no ven la menor relación entre la calidad de su vida personal en el hogar y la de sus productos y servicios en el trabajo. Debido al medio social y político que existe dentro de sus organizaciones y al carácter fragmentado de los mercados fuera de ellas, creen que pueden abusar de sus relaciones e, incluso actuando así, obtener resultados.
- Covey en sus seminarios suele preguntar: "¿Cuántos de ustedes están de acuerdo con que la gran mayoría de la fuerza de trabajo posee más capacidad, creatividad, talento, iniciativa y recursos que los que sus actuales tareas le permiten o exigen utilizar?". La respuesta es afirmativa más o menos en el 99 por ciento de los casos. Es decir, todos admitimos que nuestros recursos más importantes están siendo desperdiciados y que la mala administración del material humano incide negativamente en nuestros recursos básicos.
- Nuestros héroes son frecuentemente personas que ganan mucho dinero. Y cuando alguno de ellos -un actor, una figura del espectáculo, un atleta u otro profesional- afirma que podemos obtener lo que deseamos viviendo según nuestras propias reglas, nosotros le prestamos atención, especialmente si las normas sociales respaldan

lo que dice.

- Algunos padres no están dispuestos a pagar el precio que significa educar a sus hijos. Creen que pueden fingir preocupación y así cuidar su imagen pública y después gritar, vociferar y salir dando un portazo. Luego se asombran al ver que sus hijos adolescentes entran en contacto con las drogas, el alcohol y el sexo para llenar el vacío que sienten en sus vidas.
- Todos quieren una solución que termine el conflicto de un día para el otro. Mucha gente trata de hacerlo todo en un fin de semana: reconstruir su matrimonio en un fin de semana, componer una relación distante con sus hijos en un fin de semana, cambiar la cultura de una compañía en un fin de semana. Pero hay ciertas cosas que, sencillamente, no se pueden hacer en un fin de semana.
- Es frecuente que en el terreno gerencial todo se reduzca a la medición cuantitativa. El mes de julio pertenece a los operarios, pero diciembre pertenece a los contables. Y a menudo a fin de año se manipulan las cifras para que parezcan más favorables. Se supone que los números son precisos y objetivos, pero la mayoría sabemos que se basan en presunciones subjetivas.
- La mayoría de la gente siente disgusto por los oradores "motivacionales" que lo único que hacen es contar historias entretenidas mezcladas con trivialidades. Las personas quieren algo sustancioso, algo sistemático. Quieren algo mejor que una aspirina y un parche para el dolor intenso. Quieren resolver sus problemas crónicos y lograr resultados a largo plazo.
- En la escuela les pedimos a los estudiantes que repitan lo aprendido; los examinamos sobre los textos que nosotros les hemos dado. Ellos aprenden pronto el sistema. Se preocupan de pasarlo bien y sólo a última hora estudian lo suficiente como para "repetir como papagayo" lo que se les enseñó. A menudo creen que todo, en esta vida, se puede encarar de esa misma manera.

Algunos hábitos de ineficacia hunden sus raíces en nuestro condicionamiento social de pensamiento inmediatista y a corto plazo.

Muchos de nosotros empezamos por retrasarnos en la escuela y después estudiamos todo en el último momento y pasamos los exámenes. Pero, ¿funciona acaso este método en una granja? ¿Podemos pasarnos dos semanas sin ordeñar a la vaca y luego correr al establo para ordeñarla frenéticamente? ¿Podemos "olvidarnos" de sembrar en primavera, holgazanear durante todo el verano y después trabajar muy duro en otoño para recoger la cosecha? Es fácil reírse de enfoques tan absurdos en el terreno de la agricultura, pero luego, en un medio académico como el ya mencionado, estudiamos en el último momento para conseguir los títulos y calificaciones que necesitamos para conseguir trabajo, aun cuando no hayamos obtenido una buena educación general.

## 1.2 La Solución: Basarse En Principios Naturales

Estos son los problemas que los enfoques comunes y corrientes no pueden resolver. El enfoque basado en las cosas rápidas, fáciles y sin complicaciones no puede funcionar en una granja, porque allí estamos sometidos a leyes naturales o a principios rectores. Las leyes naturales, basadas en principios, actúan con independencia de nuestro conocimiento consciente de ellas y de nuestro acatamiento.

Lo único que resiste el paso del tiempo es la ley de la granja: debo preparar la tierra, sembrar en ella, cultivarla, desbrozarla, regarla y luego abonarla gradualmente para que el cultivo crezca y se desarrolle hasta alcanzar su plena madurez. Lo mismo ocurre en el matrimonio o cuando se trata de ayudar a un adolescente a superar una difícil crisis de identidad: no hay una solución instantánea que podamos aplicar para arreglarlo todo por medio de una actitud mental positiva y una serie de fórmulas para alcanzar el éxito. Ahí también rige la ley de la cosecha. Las leyes naturales, los principios, actúan al margen de nosotros. Basemos pues nuestra vida, nuestras relaciones, nuestros convenios gerenciales y nuestra organización general en estos principios.

Si intento utilizar estrategias y tácticas manipuladoras para lograr que los demás hagan lo que yo quiero -pero al mismo tiempo mi *carácter* tiene

defectos o mi *capacidad* es dudosa- no podré alcanzar un éxito perdurable. Más allá de la retórica y de las buenas intenciones, si soy poco digno de *confianza* o no lo soy en absoluto, no existen cimientos sobre los cuales construir un éxito permanente. Pero si aprendemos a manejar las cosas y a dirigir a las personas, dispondremos de los mejores recursos básicos porque no desperdiciaremos la energía y el talento de éstas.

A menudo pensamos en el cambio y el perfeccionamiento como en algo que viene de afuera y no que va de adentro hacia fuera. Incluso si aceptamos la necesidad de un cambio interior, habitualmente creemos que se trata de aprender nuevas técnicas y no de mostrar una mayor integridad hacia los principios básicos. Pero las transformaciones importantes representan a menudo rupturas interiores con las formas de pensar tradicionales, lo que yo denomino *cambios de paradigma*.

El liderazgo centrado en principios introduce un paradigma nuevo: centramos nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen "verdaderos nortes". Es importante conocer *cuáles* son esos principios, *por qué* debemos convertirnos en personas que se centran en principios y *cómo* podemos alcanzar esa calidad. Nuestra eficacia se fundamenta en ciertos *principios inviolables*: leyes naturales propias de la dimensión humana que son tan reales e inmutables como lo es en la dimensión física la ley de la gravedad, entre otras. Estos principios forman parte de la trama de todas las sociedades civilizadas y constituyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado.

Los principios no son un invento nuestro ni de la sociedad; son las leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humanas. El que las personas avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o, por el contrario, hacia la desintegración y la destrucción depende del grado en que reconozcan y vivan en armonía con principios básicos como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza.

**La gente confía instintivamente en los individuos cuya personalidad se fundamenta en principios correctos. Existen muchas pruebas de ello en nuestras relaciones a largo plazo. Aprendimos que la técnica es relativamente intrascendente en comparación con la confianza, la cual es a su vez producto de nuestra confiabilidad a lo largo de los años. Cuando la confianza es elevada, nos comunicamos fácilmente, con poco esfuerzo y en el acto. Aunque cometamos errores, los demás seguirán captando nuestro mensaje. Pero cuando la confianza es escasa, la comunicación requiere mucho tiempo y se hace fatigosa, ineficaz y extremadamente difícil.**

Es relativamente fácil trabajar sobre nuestra personalidad: lo único que debemos hacer es aprender alguna técnica nueva, readecuar nuestros patrones de expresión, adoptar tecnologías de relaciones humanas, emplear afirmaciones gráficas o fortalecer nuestra autoestima. Pero comparativamente es difícil cambiar de hábitos, desarrollar virtudes, aprender disciplinas básicas, cumplir lo prometido, ser fieles a nuestros juramentos, actuar con valentía y ser auténticamente respetuosos con los sentimientos y convicciones ajenos. Y sin embargo, ésta es la verdadera prueba y la manifestación de nuestra madurez.

Valorarse a uno mismo y, al mismo tiempo, subordinarse a fines y principios superiores constituye la paradójica esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento de un liderazgo eficaz, aunque no resulta tan fácil como se lee, está al alcance de quien está dispuesto a pagar el precio.

### **1.3 El Liderazgo Guiado por una Brújula**

Los principios correctos son como brújulas: siempre señalan el camino. Y si sabemos cómo interpretarlos no nos perderemos ni nos confundiremos ni nos aturdirán las voces y los valores en conflicto. (Covey)

Los principios son leyes naturales evidentes por sí mismas y con un valor intrínseco. No cambian ni se desvían. Brindan un "verdadero norte" a

nuestras vidas mientras surcamos las "corrientes" que discurren por nuestro ambiente.

Los principios se aplican en todo momento y lugar. Emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas. La historia muestra cómo los pueblos y las civilizaciones prosperaron en la medida en que obraron en armonía con principios correctos. En el origen de la decadencia de las sociedades hay prácticas absurdas que no fueron sino violaciones a los principios correctos. ¿Cuántos desastres económicos, conflictos entre culturas diferentes, revoluciones políticas y guerras civiles se habrían evitado si hubiese existido un mayor compromiso social con los principios correctos?

El liderazgo centrado en principios se fundamenta en el hecho cierto de que no podemos violar impunemente esas leyes naturales. Creamos o no en ellas, han demostrado ser eficaces a lo largo de siglos de historia de la humanidad. Los individuos son más eficaces y las organizaciones más poderosas cuando ambos están guiadas y gobernadas por esos principios probados.

A diferencia de los valores, los principios son objetivos y externos. Funcionan obedeciendo a leyes naturales, independientemente de las condiciones. Los valores son subjetivos e internos; son como mapas. Los mapas, de por sí, no son territorios; sólo son intentos subjetivos de describir o representar un territorio. Cuanto mejor alineados estén nuestros valores o mapas con los principios correctos -con el territorio real, con las cosas tal cual son-, más precisos y útiles serán. Pero cuando el territorio cambia permanentemente, cuando los mercados varían en forma constante, todo mapa se hace rápidamente obsoleto.

Un mapa basado en valores puede suministrar cierta descripción útil, pero la brújula, regida por principios, brinda una incuestionable visión y orientación. Un mapa preciso es una buena herramienta gerencial, pero una brújula que señala los principios del "verdadero norte" es una

herramienta para el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad. Al señalar hacia el norte, la aguja refleja su alineamiento con las leyes naturales. Si nos limitamos a dirigir por medio de mapas, desperdi- ciaremos muchos recursos errando sin rumbo y desperdiando oportunidades.

Nuestros valores suelen reflejar las creencias de nuestro medio cultural. Desde la niñez desarrollamos un sistema de valores que constituye una combinación de influencias culturales, descubrimientos personales y pautas familiares. Todo esto se transforma en el espejo a través del cual miramos el mundo. Evaluamos, definimos prioridades, juzgamos y nos comportamos según cómo vemos la vida a través de ese cristal.

Cuando las personas alinean sus valores personales con los principios correctos, se liberan de las viejas percepciones y paradigmas. Una de las características de los auténticos líderes es su humildad, que queda de manifiesto en su capacidad para sacarse las gafas y examinar objetivamente los cristales, analizando hasta dónde sus valores, percepciones, creencias y comportamientos están alineados con los principios del "verdadero norte". Donde aparecen discrepancias (prejuicios, ignorancia o error), efectúan ajustes para realinearlos más sabiamente. Basarse en principios inmutables brinda permanencia y consistencia a sus vidas.

## **2. PROBLEMAS EMPRESARIALES CRONICOS**

Todos los días sufrimos el bombardeo de los anuncios publicitarios que nos prometen resultados o mejoras rápidas, fáciles y gratuitas. A menudo olvidamos que las "drogas milagrosas" sólo actúan sobre los síntomas agudos, no en los problemas crónicos.

La enfermedad aguda es la que nos causa un sufrimiento inmediato. La enfermedad crónica es aquella más persistente y permanente, que subyace tras el sufrimiento agudo.

La mayoría de la gente está empeñada en resolver sus enfermedades y problemas agudos. Quieren aliviar el dolor intenso en el acto, rehacer instantáneamente las relaciones rotas, problemas organizacionales, dolencias, ineptitudes, inexperiencia, etc. Pero se encuentran con que cuanto más buscan soluciones instantáneas y tratan de recurrir a algún sistema o técnica que parece funcionar para otros, o ejercer una atracción momentánea en ellos, más empeora su problema crónico.

Si alguien, por ejemplo, sufre de fatiga crónica, esto es, si su capacidad de reserva es reducida; si está siempre sobre exigiéndose o presionándose para hacer más de lo debido; si su vida emocional está ligada a las opiniones que los demás tengan sobre su persona, o si está sufriendo simplemente un grave estrés. Esto puede ser manifestado a través de ciertos síntomas, y se puede intentar tratar esos síntomas con alguna medicina reducida a una pequeña píldora o un jarabe, que gustosos aceptamos que no tenga buen sabor pero que prometa una solución rápida.

Pero esa promesa sólo traerá una decepción. No existe una solución instantánea para los problemas crónicos. Para resolverlos, debemos aplicar los procesos naturales. La única forma que existe para recoger la cosecha en el otoño es sembrar en primavera y regar, desbrozar, cultivar y fertilizar durante el largo verano. Aceptamos los hechos de la vida cuando operan según un sistema natural, pero cuando se trata de sistemas sociales, a menudo empleamos soluciones instantáneas. En la escuela, por ejemplo, ¿cuántos de nosotros queríamos estudiarlo todo a última hora? ¿Y cuántos obtuvimos buenas calificaciones e incluso nos titulamos de esta manera? En nuestro fuero íntimo sabemos que no recibimos la mejor educación posible porque no nos esforzamos día tras día. Más bien, cuando teníamos un bache en una determinada asignatura, trabajábamos sobre ese bache inmediatamente. Después, como estallaba otra crisis parecida, corríamos a enfrentarnos a ella.

Este estilo de vida estropea y funde a las personas, y así se reduce al mínimo su capacidad de relacionarse bien con los demás, especialmente

en condiciones de estrés y cuando están bajo presión. Su vida se transforma en algo que está en función de lo que les está pasando. Se convierten en víctimas de todo y por ende el clima organizacional se afecta seriamente.

## 2.1 Puede Hacer Falta Recurrir a la Cirugía

Muchos individuos y organizaciones sufren de algunos problemas crónicos graves, cuya solución a largo plazo a menudo requiere de la cirugía.

Si hay algo que la gente no quiere cambiar es su estilo de vida, aunque generalmente debe hacerlo si quiere afrontar la naturaleza crónica de sus problemas más graves.

## 2.2 7 Problemas Crónicos en las Organizaciones

Los individuos constituyen las organizaciones, afirma Covey. A pesar de que intentamos ser más disciplinados en nuestra vida profesional, introducimos nuestras tendencias personales dentro de nuestras organizaciones. Allí también seguimos buscando una solución instantánea cuando surgen los síntomas, esos síntomas que causan un intenso sufrimiento, en vez de atacar los esquemas de hábito crónicos que aparecen en las operaciones cotidianas.

Los problemas crónicos individuales se transforman en problemas crónicos organizacionales porque una "masa crítica" de personas los trae consigo y los introduce todos los días por la puerta de entrada, y porque los valores sociales fomentan la gratificación inmediata y las soluciones instantáneas a los problemas profundos y difíciles.

Aunque comprobado en EEUU, se puede ver que ocurre en todos los países, los siguientes siete problemas que plantea Stephen Covey, son universales y se aplican a muchas otras culturas organizadas, e incluso a departamentos y personas dentro de las organizaciones.

*2.2.1.- No existen valores ni una visión compartida; la organización carece de una misión, o bien no hay una profunda comprensión de ésta ni un compromiso con ella en todos sus niveles.*

La mayoría de los ejecutivos no se dan cuenta de lo que implica el elaborar una declaración de misión en la que se engloben los valores y una visión profundamente compartida en todos los niveles de la organización. Eso exige paciencia, una perspectiva a largo plazo y una participación significativa, y son pocas las organizaciones que pueden salir airosas en el ejercicio de estas virtudes. Muchas tienen una misión, pero normalmente la gente no está comprometida con ella porque no participa en su elaboración; no forma, en consecuencia, parte de su cultura. Esta última presupone, por definición, una visión y valores compartidos, que están representados en una declaración de misión elaborada, comprendida e implementada por todos los niveles de la organización.

Stephen Covey afirma lo siguiente: "Mi experiencia me dicta que si no se tiene un reglamento de la empresa y éste no rige sobre todo lo demás, es probable, a simple vista, que en la organización estén presentes los otros seis problemas crónicos".

Para ser más eficaz, la declaración de misión debe incluir las cuatro necesidades humanas básicas: la económica o de dinero, la social o de relación, la psicológica o de crecimiento y la espiritual o de contribución. La mayoría de las declaraciones de misión no lo hacen. Muchas de ellas dejan fuera la necesidad psicológica de desarrollo y crecimiento, y esto en nuestro país tiene una mayor relevancia. Algunas no mencionan las relaciones yo gano/tú ganas, la equidad en la compensación económica ni el compromiso con un conjunto de principios o de valores con los que servir y aportar a la comunidad, a los proveedores y a los clientes, así como a los propietarios y a los empleados.

El primer problema crónico es como un iceberg invisible. Si la empresa tiene algún tipo de "misión" el problema no queda de manifiesto con

claridad: puede ocurrir que los ejecutivos no vean que la misión no es profundamente compartida. De cualquier forma, la carencia de una visión y valores compartidos es la semilla de casi todos los demás problemas.

*2.2.2.- No existe un rumbo estratégico: o la estrategia no está bien desarrollada, o expresa de forma ineficaz la misión de la compañía y/o no logra responder a las necesidades y realidades del medio.*

En los últimos años, lo mejor del pensamiento estratégico ha cambiado de un modelo de "mapa de rutas" a uno de "brújula" porque estamos en una selva: el medio es tan impredecible que los mapas de ruta carecen de valor. La gente necesita brújulas que estén registradas en un estatuto (el enunciado de la misión con su conjunto de principios y valores) para poder adaptarse al medio de forma flexible.

El viejo modelo de planificación estratégica involucraba *fines* (hacia dónde vamos), *formas* (cómo llegaremos hasta allí) y *medios* (cómo organizar los recursos). El nuevo modelo convoca a la gente a emplear una brújula y un conjunto de principios y valores para crear medios con los cuales alcanzar los fines. La tendencia natural de la mayoría de las organizaciones es la de pronosticar extrapolando tendencias y llamar a eso "planificación estratégica". Realmente, sus líderes nunca se preguntan: "¿Dónde queremos estar dentro de cinco años?", ni "¿Qué clase de organización queremos tener?". Se tornan, por el contrario, muy reactivos frente al medio, a la corriente dentro de la cual actúan. Así, aunque el plan estratégico refleje la corriente, no refleja la visión. Hay otras organizaciones que, en cambio, están tan orientadas hacia la misión o hacia la visión que sus estrategias no reflejan las corrientes del medio.

Una buena planificación estratégica refleja tanto la visión como la corriente. Asegúrese de que su rumbo estratégico no se aparte de su misión y de que refleje su visión y sus valores, y refleje también la realidad del medio, la corriente, para no producir bienes y servicios obsoletos. Generar y mantener ese equilibrio es una ardua tarea.

Demanda muchísimo juicio y sabiduría. Requiere de un radar social en relación con la corriente. También exige un profundo compromiso y conciencia respecto del sistema de valores. Si usted no tiene un sistema de valores firmemente arraigado y compartido en la base de su organización, es probable que carezca de seguridad interna, y si eso ocurre usted la buscará fuera. Entonces vacilará y quedará a merced de las inestables fuerzas que actúan en el mundo exterior.

*2.2.3.- Alineamiento deficiente; mal alineamiento entre la estructura y los valores compartidos, entre la visión y los sistemas; la estructura y los sistemas de la organización sirven y refuerzan de forma deficiente los rumbos estratégicos.*

El problema del alineamiento prevalece en todas partes.

Pregúntese a usted mismo: "¿Es nuestra declaración de misión una constitución? ¿Es la ley suprema del territorio? ¿Todo aquel que entra en la organización se compromete a guardar fidelidad a esta constitución? ¿Están todos nuestros programas, sistemas e incluso nuestra estructura organizativa sujetos a dicha constitución?". Si su respuesta es "No", como normalmente lo es, se tiene un problema de alineación.

Si no posee un sistema de valores compartido, se carece de una fuente interior de seguridad. ¿De dónde saca, pues, la seguridad? De una estructura y de unos sistemas rígidos. ¿Por qué? Porque eso le brinda predictibilidad. Pero usted tiene muy poca flexibilidad para adaptarse a la corriente y eso, como lo pueden atestiguar muchas compañías e industrias, puede hacerlo parecer cuando sobreviene una situación difícil.

Muchas compañías están siendo administradas con una relación de control de uno a seis, uno a siete, y puede que incluso de uno a diez. De repente aparecen competidores con una relación de control de uno a cincuenta, o más, y una estructura de costos completamente diferente. Las empresas saben que, a menos que se reestructuren, no tienen la menor posibilidad de competir, y sin embargo algunas de ellas mantienen

la misma antigua estructura por la sencilla razón de que "Aquí, las cosas las hacemos así". Otras organizaciones están declinando porque la corriente las obliga a simplificar su estructura y sus sistemas. Y eso está causando una gran consternación; la gente está bastante alarmada. Las empresas buscan una nueva estructura cuando aún siguen dependiendo de la antigua.

Muchos ejecutivos dicen valorar el capitalismo, pero recurren al feudalismo; dicen valorar la democracia, pero recurren a la autocracia; dicen valorar la apertura y la glasnost (En ruso Гласность, apertura, transparencia o franqueza), pero se comportan de tal forma que valorizan la reserva, las agendas secretas y la politiquería.

Los síntomas agudos de este problema crónico son los conflictos interpersonales y las malas relaciones interdepartamentales (las guerras "entre territorios"). y la "solución instantánea" es arremeter con soluciones "cosméticas" -un nuevo programa temporal de capacitación en técnicas de comunicación-, pero como la confianza ha muerto, ello no sirve para nada. La siguiente solución "cosmética" puede ser reordenar el sistema de compensaciones intentando provocar alguna motivación temporal, pero entonces el personal se siente engañado porque la gerencia está manipulando "su ración" y no saben qué puede suceder mañana. El nuevo sistema de compensaciones puede forzarles a aumentar la productividad a través de la competencia entre ellos, incluso si los valores que les han acreditado hasta entonces son el trabajo en equipo y la cooperación.

*2.2.4.- Estilo equivocado; o bien la filosofía de la gerencia es incongruente con la visión y con los valores compartidos, o el estilo encarna de forma incoherente la visión y los valores de la declaración de misión.*

Este problema crónico es, en cierto sentido, aún más importante que los otros tres, porque la mayoría de la gente deriva su estilo de su crianza, de quienes orientaron sus primeros años, tanto en la familia como en la escuela o en los negocios. Nuestra orientación temprana tiene un

enorme impacto sobre nuestro estilo porque nuestra necesidad emocional y psicológica de ser aceptados es muy poderosa cuando somos muy dependientes. Nos guste o no, un padre autoritario e incluso dictatorial puede ser nuestro único vínculo para sobrevivir y así, su estilo se transforma en nuestro estilo.

Cuando la gente se enfrenta con una nueva corriente, con un nuevo sistema de valores que no es coherente con su estilo de vida particular - sea éste autoritario, permisivo o democrático-, debe nacer de nuevo. Debe integrarse en el nuevo sistema de valores hasta el punto de ser reprogramada por éste, que se convertirá, a su vez, en el nuevo estatuto de su propia vida personal.

El estilo de los altos ejecutivos que cumplen un rol de mentores influye fuertemente sobre el de su personal, y la mayor parte de las personas recibe una orientación enfocada hacia la administración, no hacia el liderazgo. En consecuencia, piensan en términos de eficiencia, piensan en las cosas, no en la gente. Tampoco piensa en los principios, porque nunca fueron orientadas de esta forma.

Algunos se preguntarán si es posible que los altos gerentes, puedan aprender un nuevo estilo o sistema. Otros arguirán que nuestro estilo -no importa si somos cantantes, comediantes o gerentes- está tan profundamente grabado en nosotros que, cuando cumplimos diez, veinte o treinta años, adquiere la consistencia del granito. Adaptar o cambiar nuestro estilo, es algo muy difícil, pero no imposible. Nuestro estilo de liderazgo quizá sea "situacional", pero antes de poder cambiarlo es probable que necesitemos nuevos mentores y modelos.

Hoy en día se discute mucho respecto a si los líderes se hacen o nacen. Yo creo que la mayoría de ellos renace, a través de algún tipo de orientación que los conduce a aprender y a aplicar los principios correctos. Por esa razón los grandes líderes sirven como mentores y ayudan al nacimiento de una nueva generación, en suma, a que se produzca una transformación total. Pero el precio que hay que pagar por

ello en el terreno personal es tremendo; es posible que usted deba pagar "cuatro veces más", es decir, que deba sacrificarse y sufrir enormemente para llegar a cambios significativos.

Una organización puede tolerar la convivencia en su seno de muchos estilos diferentes, siempre y cuando éstos se fundamenten en los mismos principios rectores. Pero de cualquier manera lo juicioso es que se trate de encontrar un medio que sea compatible con su estilo, el cual puede encajar mejor en algunas organizaciones que en otras. Se necesitará disponer de una verdadera sabiduría para decidir dónde encajará mejor y si su estilo será congruente con el de tal o cual organización, partiendo de la idea que cambiar es siempre muy difícil.

#### *2.2.5.- Malas técnicas; o bien el estilo no armoniza con las técnicas, o los gerentes carecen de las técnicas que necesitan para implementar el estilo.*

A veces me encuentro, dice Covey, con gente que quiere probar un estilo distinto, pero, sencillamente, carece de la técnica necesaria. No sabe, por ejemplo, cómo delegar, cómo utilizar la empatía para captar el punto de vista del otro, cómo usar la sinergia para generar una tercera alternativa o cómo poner en marcha un convenio de acción yo gano/tú ganas. Ahora bien, la carencia de conocimiento y de técnicas no es un profundo problema crónico, ya que podemos resolverlo por medio de la educación y capacitación constantes.

Aunque tengan el deseo, la motivación y la capacidad física, aún necesitan perfeccionar su técnica para franquear con eficacia toda la montaña.

Por medio del desarrollo de técnicas, la gente puede desarrollar sus deseos e incluso cambiar su estilo. Cuando alguien se acoge, por ejemplo, a un nuevo sistema para administrar el tiempo y tiene la capacitación técnica para emplear ese sistema, es frecuente que ocurran grandes cambios en su vida. Y cuando alguien empieza a aprender y a aplicar las técnicas de la empatía, es posible que descubra que el

desarrollo de esas técnicas valoriza su estilo. Carl Rogers, el padre del movimiento de la potencialidad humana, dejó bien sentado que, si uno quiere de verdad ayudar a que las personas cambien, debe empatizar con ellas, quienes, gradualmente, conseguirán dotarse de una nueva intuición psicológica y comenzarán a ser conscientes de su nueva potencialidad; es el propio proceso el que, en cierto sentido, empieza a cambiarlas.

*2.2.6.- Poca confianza; el personal tiene poca confianza, una cuenta bancaria emocional sin fondos, y eso provoca que la comunicación esté bloqueada, que haya poca capacidad para solucionar problemas y escasa cooperación y trabajo en equipo.*

La confianza determina la calidad de las relaciones entre las personas. Se trata, en cierto sentido, del problema del huevo y de la gallina. Si usted trabaja para crear confianza pero excluye otros problemas crónicos y agudos, sólo logrará exacerbar aún más la situación. Una de las mejores maneras de crear confianza es, por ejemplo, trabajar en definir la misión y en las cuestiones de alineamiento. Sin embargo, si usted intenta hacer eso pero al mismo tiempo sigue manteniendo un estilo gerencial hermético, sus empleados siempre actuarán con extrema cautela, sin confiar demasiado en lo que usted diga.

La poca confianza estropea la comunicación aunque la capacitación técnica sea elevada. En las culturas donde existe poca confianza, por ejemplo, los gerentes sugieren convenios de desempeño, descripciones de trabajo y una declaración de la misión de la empresa que la gente no se cree. Y cuando ellos no se lo creen, no lo utilizan como un estatuto; tratan, por el contrario, de establecer una política y unos manuales de procedimiento para preservar su empleo y construirse un refugio seguro.

El nivel de confianza -esa sensación de "Puedo confiar en usted", "Usted es una persona que merece confianza", "Usted es del tipo de persona capaz de admitir un error", "Es accesible", "Es abierto y está dispuesto a aprender" o "Si usted hace una promesa la cumplirá"- es algo visceral que de hecho relega a segundo plano todo lo demás. Si se actúa con

ambigüedad en lo fundamental, no se podrá resolver el problema de la falta de confianza: no se podrá hablar como si fuera ajeno a los problemas, cuando su comportamiento lo está situando justo dentro de ellos.

La confiabilidad es algo más que la integridad; también implica capacidad. Dicho de otra forma, usted puede ser un doctor honesto, pero para que yo confíe en usted debo saber también que es capaz como médico. A veces nos concentraremos demasiado en la integridad y no lo hacemos suficientemente en la capacidad personal y el desempeño profesional. La gente honesta que es incompetente en el terreno donde dice poseer pericia, no es digna de confianza.

*2.2.7.- Falta de integridad; los hábitos no son iguales a los valores; no hay correlación entre lo que creo y valoro y lo que hago.*

Si alguien carece de integridad, ¿cómo podrá construir una cuenta bancaria emocional? ¿Cómo se convertirá en una persona digna de confianza? ¿Qué hará para cambiar su estilo, para que éste sea compatible con las exigencias de la nueva corriente? ¿Cómo creará una cultura en la que exista auténtica confianza?

Y si una firma carece de integridad, ¿qué hará para satisfacer a sus clientes? ¿Cómo podrá retener a sus mejores empleados? ¿Cómo logrará sobrevivir en el negocio?

Quien no logra vivir según su sistema de valores probablemente no haya definido su misión. Sin un claro enunciado de los valores, nuestros hábitos mandarán sobre el terreno. Por supuesto, podemos disponer de una misión y no vivir de acuerdo con ella. En tal caso, somos hipócritas o actuamos con ambigüedad.

La ambigüedad empresarial es más o menos lo mismo, incluso más complicado, puesto que a una empresa la forjan los individuos. Es por eso que, en una organización cuando detectamos uno o más de los siete problemas crónicos, y cuando sus altos ejecutivos quieren echarle la

culpa a todo y a todos los demás, les decimos que se miren al espejo porque allí verán a una de las fuentes originarias de esos problemas. No necesitan mirar a nadie más ni formular ninguna otra pregunta que no sea ésta: "¿Soy íntegro conmigo mismo?".

### 2.3 Los Problemas Tienen Solución

Estos siete problemas crónicos se pueden curar, asegura S. Covey. Son, además, problemas comunes: es probable que nuestros competidores tengan tantos como los de uno mismo. El éxito en los negocios es algo relativo: el patrón de medida no es un ideal, como podría ser la perfección, sino la competencia. Y puesto que todas las organizaciones presentan, en cierto grado, estos problemas, la gente puede aprender a convivir con los problemas crónicos a lo largo de toda su vida profesional.

Es el reto y la tarea de los líderes inteligentes es que puedan curar estos siete problemas crónicos sin limitarse a tratar los síntomas, y crear sociedades mejores. Pero para lograrlo, deberán cambiar el corazón del conflicto, construir la confianza y revisar la estructura y los sistemas. La mayoría de los líderes, hasta cierto punto, tratan de hacer todo esto. Intentan crear una organización de calidad, que sea rentable, avanzada, capacitada técnicamente, productiva y cooperativa. Y comienzan a valorar a las personas, tanto como valoran las ganancias.

## 3. EL DILEMA Y EL PARADIGMA GERENCIAL

### 3.1 El Dilema Gerencial

Covey asegura que los administradores de negocios se encuentran frente a un dilema similar. Tienen la sensación de que deberían estar haciendo mejor las cosas en un mercado tan competitivo, pero no pueden realizar los cambios necesarios. Provocar cambios en la gente y en las organizaciones no es nada sencillo, y si lo es, no es fácil llevarlo a cabo. Debemos lidiar con la inercia, las actitudes, los niveles técnicos, las percepciones y los esquemas establecidos. La gente tiende a aferrarse a los

viejos puntos de vista, las viejas formas y los viejos hábitos. Y las viejas formas y hábitos son difíciles de cambiar.

Construir hábitos y romper con ellos exige un gran compromiso, y éste proviene de la participación, que actúa como catalizadora del proceso de cambio.

La participación tiene, por supuesto, una cara oscura: el riesgo. Siempre que uno hace participar a la gente en un problema corre el riesgo de perder el control. Es mucho más fácil, sencillo y seguro -y parece ser que mucho más eficiente-- no hacer participar a los demás y limitarse a ponerlos a nuestro lado, dirigirlos y darles consejos.

Harold Geneen, un ex presidente de la ITT, escribe en su libro *Managing*: "La mayor parte de los ejecutivos se va deslizando hacia roles autoritarios, sin darse cuenta de que ese proceso está en curso. Van cambiando sutilmente, dado que ser autoritario es más fácil y consume menos tiempo".

La mayoría de los gerentes y ejecutivos autoritarios no son tiranos sino, por el contrario, personas benévolas que usan al máximo las *relaciones humanas* para dirigir el comportamiento de los demás y alcanzar los resultados deseados.

Administrar según los principios de las *relaciones humanas* es vivir en territorio seguro. La participación es un pasaje hacia la aventura: al comienzo, el ejecutivo nunca sabe qué ocurrirá ni dónde terminará yendo a parar. ¿Vale la pena asumir ese riesgo?

"Uno de los defectos primordiales, fundamentales, de la gerencia -dice Geneen-, consiste en que con el correr de los años ha perdido su *gusto por la aventura*, por asumir riesgos, por hacer algo que jamás nadie ha hecho antes. La razón de este cambio radica en que se cree, equivocadamente, que un gerente de negocios profesional debe ser un hombre seguro de sí mismo que nunca comete un error."

Así, los gerentes quedan atrapados entre estas dos posiciones: la posición directiva, basada en las relaciones humanas, que es la más segura, fácil y eficiente, y el mucho más arriesgado pero infinitamente más eficaz principio de los recursos humanos que es la participación.

### 3.2 El Paradigma Gerencial

"No hay nada tan poderoso como una idea a la que le ha llegado su hora", dijo cierta vez Víctor Hugo. (Covey)

Cuando el libro *In Search of Excellence* cautivó a Estados Unidos, fue todo un claro indicio de que había llegado la hora de la idea y del ideal de la perfección. Este es, pues, un excelente momento para que muchas personas y firmas den un gran salto en su desempeño, un saludable cambio de hábitos, un cambio importante en sus esquemas; en caso contrario, seguirán haciendo negocios como de costumbre, y eso, sencillamente, ya no da resultado!

Pero ahora la pregunta es: "¿Cómo?". ¿Cómo lograremos ser más eficaces? Se ha descubierto que si uno quiere lograr mejoras lentes, cuantitativas, le basta con cambiar su actitud y su comportamiento. Pero si usted quiere mejorar de forma importante -esto es, emprender caminos de transformación drásticos, revolucionarios-, si quiere efectuar mejoras cuánticas, sea como individuo o como organización, debe cambiar su marco de referencia. Cambiar su modo de ver el mundo y las personas, su forma de concebir la administración y el liderazgo. Cambiar su propio *paradigma*, su esquema para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad. Las grandes transformaciones llegan mediante rupturas con las viejas formas de pensar. Cuando cambia el paradigma, se abre toda una nueva área de sabiduría psicológica, de conocimiento y de comprensión, que da como resultado una diferencia cuántica en la gestión. Reflexione usted sobre los siguientes tres ejemplos, que hemos extraído de la historia:

En el transcurso de los siglos, centenares de miles de hombres murieron por enfermedades e infecciones. En las guerras, por cada muerto en combate morían decenas de hombres a causa de enfermedades e infecciones. De la misma forma, miles de madres y de bebés recién nacidos perdieron la vida en el parto. El problema consistía en que los médicos eran reacios a aceptar la idea de que la fermentación, la putrefacción, la infección y la enfermedad podían ser causadas por bacterias tan pequeñas que eran invisibles a simple vista. Sólo cuando Luis Pasteur en Francia, Ignaz Philipp Semmelweis en Hungría y otros lograron que los médicos cambiaron su paradigma, la medicina logró un avance significativo contra las enfermedades e infecciones.

Fue un cambio de paradigma lo que hizo nacer a América, tierra de libertad. Cuando Thomas Jefferson escribió, en la Declaración de la Independencia, que el gobierno obtiene sus justos poderes del consenso de los gobernados, él y quienes firmaron ese documento establecieron un nuevo modelo de gobierno. En esta tierra no había reyes por derecho divino ni soberanos impuestos. Los únicos funcionarios públicos serían los que escogiera la voluntad popular.

En nuestros días, en el mundo de los negocios presenciamos cambios similares que tienen las mismas causas. Algunas de las más poderosas empresas del mundo han depositado su confianza en las reservas económicas, en las inversiones de capital, en la tecnología, en las estrategias y en las grandes construcciones, con el único resultado de que, al igual que lo que les ocurrió a los españoles, compañías más pequeñas con un paradigma distinto -más adecuado al mercado actual- las han hundido en la batalla por los clientes.

Piense usted en los cambios de paradigma de su propia vida. Si es casado, recuerde cómo se sentía estando soltero. ¿Qué le pasó a su paradigma de vida cuando se casó? Si sirvió en el ejército, recuerde cómo cambiaron su nombre y su rol a medida que ascendía de soldado raso a oficial. Usted vio un mundo completamente nuevo, concibió sus responsabilidades de manera diferente, miró la vida a través de un nuevo

paradigma -un nuevo mapa- y eso dio como resultado cambios fundamentales, drásticos, revolucionarios. Si es abuelo, ¿recuerda cuando nació su primer nieto? Empezaron a llamarle a usted con un nuevo nombre y a situarle en un nuevo rol.

Cuando uno asume un nuevo nombre y un nuevo rol, es decir, un nuevo paradigma, su comportamiento y sus actitudes cambian totalmente. Cambiarle el nombre o el rol a una persona es, de hecho, la manera más rápida de cambiar su paradigma.

¿Recuerda qué pasó la primera vez que llegó a gerente? ¿No es cierto que comenzó a verlo todo de forma distinta? Ese fue un cambio revolucionario. Cuando asumimos la responsabilidad de resolver un problema del que antes sólo nos quejábamos, lo vemos de manera distinta.

También las crisis pueden provocar cambios de paradigma porque nos obligan a determinar cuáles son las prioridades de nuestra vida.

Stephen Covey afirma que si concentrarnos nuestra atención en las técnicas, en las prácticas concretas, en relacionar sólo las cosas más superficiales, en las presiones del momento, apenas podremos lograr pequeñas mejoras. Pero si queremos avanzar realmente debemos cambiar nuestro paradigma y ver la situación de una manera totalmente nueva.

#### **4. CUATRO PARADIGMAS GERENCIALES**

Existen cuatro paradigmas gerenciales básicos que Covey plantea, aunque todos tienen sus virtudes, tres de ellos son defectuosos en sus fundamentos, porque se basan en falsas suposiciones respecto a la naturaleza de la gente.

## LOS CUATRO PARADIGMAS

NECESIDAD	METAFORA	PARADIGMA	PRINCIPIO
Físico/Económico	Estómago	Autoritario / Científico	Justicia
Social/Emocional	Corazón	Relaciones Humanas (autoritario-benévolos)	Bondad
Psicológico	Mente	Recursos Humanos	Uso y desarrollo del talento
Espiritual	Espíritu (la persona como totalidad)	Liderazgo centrado en principios	Significado

Stephen Covey, Liderazgo Centrado en Principios, pag 236

Los términos "necesidad" y "paradigma" están usados en un sentido poco estricto. La columna titulada *necesidad* podría fácilmente titularse *paradigma*. Del mismo modo, dado que un estilo de administración fluye por lo general de un paradigma, la columna titulada *paradigma* podría haber sido titulada *estilo*.

*Paradigma de la administración científica.*

Si empleamos este paradigma estamos concibiendo a los hombres, ante todo, como estómagos (seres económicos). Si yo veo a mi personal de esta forma, mi misión como gerente es motivarlos con el método de la zanahoria y el garrote: la zanahoria adelante, para tentarlos e interesarlos, y el garrote atrás. Es como si les dijera: "Sepan que yo ejerzo el control. Soy la autoridad. Formo parte de la élite. Sé qué es lo mejor. Los conduciré hacia donde tienen que ir, y lo haré por medio de la zanahoria y el garrote". Por supuesto, debo ser justo con las recompensas económicas y las prestaciones complementarias. Pero todo

está diseñado para satisfacer las necesidades del estómago de mis empleados.

El supuesto sobre la naturaleza humana asociado a este paradigma es el del *hombre económico*. Eso significa que nuestra motivación primordial es la búsqueda de nuestra seguridad económica. El gerente que actúa según este supuesto utilizará la zanahoria y el garrote. Si el supuesto fuese correcto, la gente respondería consecuentemente a la motivación de garantizarse medios de vida o de proveer sustento a su familia.

En este caso el estilo gerencial será autoritario. Un gerente autoritario toma las decisiones y da las órdenes, y los trabajadores asienten y cooperan, ejecutan y colaboran tal como se les pidió, para recibir la recompensa económica del salario y otros beneficios. Hay muchas organizaciones y gerentes que actúan según este supuesto. De vez en cuando elogian de palabra una visión más amplia de la naturaleza humana, pero fundamentalmente se conciben a sí mismos como hombres que manipulan un paquete de recompensas económicas para lograr el comportamiento que desean.

#### *Paradigma de las relaciones humanas.*

Reconocemos que las personas no son sólo "estómagos", sino también corazones (seres sociales). Sabemos que la gente tiene sentimientos y, en consecuencia, la tratamos no sólo con justicia sino también con bondad, cortesía, amabilidad y decencia. Sin embargo, eso significa tan sólo un cambio, y pasar de ser autoritario a ser autoritario benévolos, ya que, en el fondo, seguimos formando parte de esa reducida élite que sabe qué es lo mejor. El poder todavía reside en nosotros, pero ahora, además de ser justos con la gente, también somos buenos con ella.

El supuesto asociado a este paradigma es el del *hombre socioeconómico*. Reconocemos que, además de las necesidades económicas, la gente también tiene necesidades sociales: ser bien tratada, ser querida y respetada, y sentirse parte fundamental de la empresa. La concepción de

la naturaleza humana es la base del movimiento de las relaciones humanas.

Este supuesto sigue dejando a la gerencia a cargo de todo, tomando las decisiones y dando las órdenes, pero los responsables de relaciones humanas tratan al menos de crear un equipo armonioso o un espíritu de compañía, y brindan a las personas la oportunidad de trabajar juntas para llegar a conocerse unas a otras y disfrutar de acontecimientos sociales y recreativos. Los gerentes que actúan según este supuesto pueden transformarse en gente permisiva, blanda e indulgente, porque necesitan verse aceptados y ser populares, y detestan imponer todo tipo de normas o reglas inflexibles a los demás. Muchos gerentes que han caído en esta falsa dicotomía piensan lo siguiente:

"Somos duros o blandos, fuertes o débiles. Si nosotros no nos hacemos cargo, otros se harán cargo de nosotros". Y puesto que el autoritarismo casi siempre gana sobre la permisividad, los gerentes que se acogen al supuesto socioeconómico resolverán ese dilema o dicotomía adoptando un estilo gerencial de autoritarismo benévolos.

El autócrata benévolos es como un padre bondadoso que sabe qué es lo mejor para sus hijos y cuida de ellos mientras ellos cumplan con su voluntad y con sus deseos. Y cuando no lo hacen, él recibe esa rebelión como una forma de deslealtad e ingratitud: "Así me lo pagáis, después de todo lo que yo he hecho por vosotros...".

*Paradigma de los recursos humanos.* En este caso trabajamos no sólo con la justicia y la bondad, sino también con la eficiencia. Nos preocupamos por la colaboración. Sabemos que las personas, además de estómago y corazón, también tienen mente, que son, en otras palabras, seres cognitivos, pensantes. Con esta amplia comprensión de la naturaleza humana, hacemos un mejor uso del talento, la creatividad, los recursos, el ingenio y la imaginación de la gente. Empezamos a delegar más, conscientes de que las personas harán lo necesario si están comprometidas con un objetivo determinado. Concebimos a la gente, no a las inversiones de capital, no a las propiedades físicas, sino a

ellos, a sus mentes y a sus corazones, como el recurso principal. Empezamos a buscar maneras de crear un ambiente óptimo, una cultura que abra las compuertas de su talento y libere su energía creativa. Reconocemos que las personas quieren aportar nuevas ideas, quieren que sus talentos sean detectados, desarrollados, utilizados y reconocidos.

En este nivel también concebimos a los hombres como seres psicológicos, lo cual significa que, además de necesitar seguridad económica y correspondencia social, también necesitan desarrollarse y contribuir concreta y creativamente al cumplimiento de objetivos valiosos. Los gerentes que tienen este paradigma conciben a las personas como montañas de talento y capacidad latentes. Su objetivo debe ser detectar y desarrollar esa capacidad para que alcancen las metas de la organización. Cuando conciben a las personas como seres económicos, sociales y psicológicos con una profunda necesidad y deseo de evolucionar, y de que se utilice su talento de forma creativa y constructiva, los gerentes tratan de crear un ambiente en el cual aquéllas puedan contribuir, con la totalidad de su talento, al cumplimiento de las metas de la organización.

*Paradigma el liderazgo centrado en principios.* Ahora trabajamos con la justicia, la bondad, la eficiencia y la eficacia, con la persona como un todo. Vemos que las personas no son meros recursos e inversiones, que no son sólo seres económicos, sociales y psicológicos. También son seres espirituales; quieren *encontrar el significado de las cosas*, sentir que están haciendo algo importante. La gente no quiere trabajar por una causa poco significativa, incluso si es ella quien canaliza plenamente su capacidad mental. Quiere tener fines que la eleven, la ennoblezcan y la hagan llegar a lo máximo de sí misma.

Empleando este paradigma impulsamos a las personas según un conjunto de principios probados, que son las leyes naturales y los valores sociales rectores que han caracterizado durante siglos a toda gran sociedad, a toda civilización responsable. Emergen bajo la forma de valores, ideas, ideales, normas y enseñanzas que enaltecen, ennoblecen, satisfacen, dan poder e inspiran.

Los gerentes centrados en principios entienden que la gente tiene más energía creativa, recursos e iniciativa que los que sus tareas requieren o les permiten emplear. La gente está gritando: "Crea usted en mí". La piedra angular de la IBM es su creencia en la dignidad y potencialidad del individuo. Una vez que usted tenga el paradigma centrado en principios, usted mismo llegará a la evidencia de que debe respaldar su nueva forma de percibir a las personas, porque éstas responderán a las expectativas depositadas en ellas.

La gente emplea su creatividad en sus propias metas y sueños, y la organización pierde gran parte de esa energía. La sinergia negativa constituye un enorme despilfarro de talento humano. La fórmula de la sinergia positiva es: participación + paciencia = compromiso. El empleado que está detrás del escritorio debería ser tratado igual que el cliente que está frente al escritorio. No existe nada bajo los cielos que pueda comprar el compromiso voluntario.

Podemos comprar las manos y la fuerza de un hombre, pero no su corazón y su mente.

Tom Peters señala que a medida que el centro del poder se aleja del grupo de élite autoritario -por más benévolos que éste sea-, todos los miembros de la organización sienten que disponen de más poder. Se trata nada menos que de un giro de 180 grados en nuestra forma de pensar respecto de la administración y el liderazgo. Los modelos y analogías del pasado han asociado la idea de gerencia a la de la policía, o a la de un árbitro, o a la del abogado del diablo, aquel que dicta la sentencia. Las ideas de gerencia que son mucho más apropiadas -siempre dentro de compañías sin problemas- son las que ven al directivo como un líder jovial, un entrenador, alguien que facilita las cosas, un forjador de campeones. Suenan las trompetas, y el mensaje que tan lamentablemente hemos pasado por alto es: que todo proviene de la gente.

La gente quiere colaborar en el cumplimiento de objetivos valiosos. Quiere formar parte de una misión y de la realización de la misma que trascienda las tareas individuales. No quiere trabajar en una tarea insignificante, por más que ésta canalice su capacidad mental. Quiere fines y principios que la enaltezcan, la ennoblezcan, la inspiren, le den poder y la alienten a dar lo mejor de sí misma.

A menudo he preguntado a las personas si aceptarían un trabajo que consistiera en cavar un pozo y volverlo a llenar durante ocho horas diarias, cinco días a la semana, para retirarse a los sesenta y cinco años, y cobrando un sueldo de un millón de dólares por año ajustado anualmente según el alza del costo de la vida. Hay algunos que piensan que sí lo aceptarían para mejorar su actual situación económica, pero añaden que saben que se convertirían en vegetales en pocos años, a pesar de la recompensa económica y de sus intentos de hacer un buen uso de su tiempo y de su dinero fuera del trabajo. No sólo de pan vive el hombre a menos que eso sea lo único que tiene para vivir.

Esta amplia visión de la naturaleza humana subraya la necesidad de hacer que el trabajo sea estimulante y satisfactorio. Los líderes basados en principios intentan automatizar las tareas rutinarias, aburridas, repetitivas, y brindar a la gente la oportunidad de sentirse orgullosa de su trabajo. Alientan a que se participe en la toma de decisiones, así como en otros asuntos importantes. En realidad, cuanto más importante es una decisión, cuanto mayor es el desafío que presenta un problema, tratan de abrir mucho más las compuertas del talento de sus recursos humanos. Buscan ampliar permanentemente las áreas sobre las cuales sus operarios pueden ejercitar la auto dirección y el autocontrol, a medida que desarrollan y demuestran una mayor perspicacia y capacidad.

La mayor parte de los estudios sobre organizaciones dejan muy claro que las personas quieren ser dirigidas a través de principios. Quieren que su vida tenga un significado y una finalidad, y que sus jefes las traten como personas sin limitaciones. Pero quieren también que sus subordinados (si los tienen) respondan al paradigma de las relaciones humanas. Dicho de



otra forma: "Quiero que usted [allá arriba] -el jefe me pregunte qué opino, pero también quiero que usted [allá abajo] -el subordinado- se amolde al ritmo de mis opiniones, como un buen soldado. Así que coopere, colabore y siga mi ritmo".

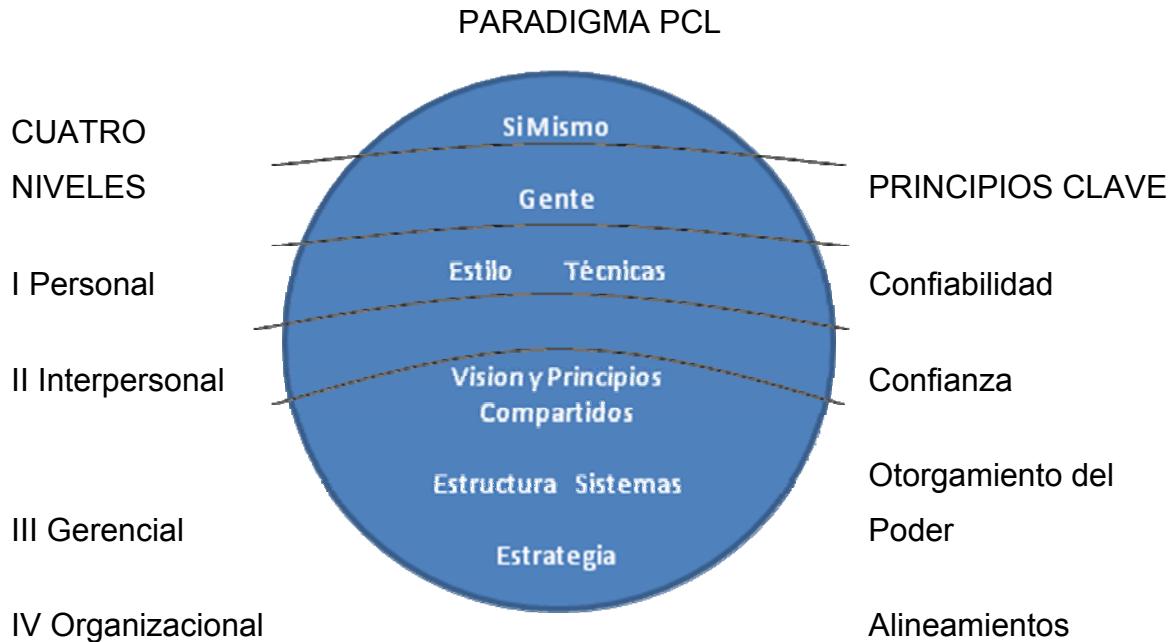
El paradigma de la administración científica (estómago) dice: "Págume bien".

El de relaciones humanas (corazón) dice: "Tráteme bien".

El de recursos humanos (mente) sugiere: "Haga buen uso de mí".

Y el paradigma del liderazgo centrado en principios (la persona como totalidad) dice: "Hablemos sobre la visión y la misión, sobre roles y sobre metas. Quiero que mi colaboración sea significativa".

Este trabajo está enfocado en la creación de un modelo cultural en el que cultivemos el paradigma *del liderazgo centrado en principios*, que no sólo abarca los principios de la justicia y de la bondad, y hace un mejor uso del talento de la gente por medio de aumentar la eficiencia, sino que también conduce a saltos cuantitativos en la eficacia personal y organizacional.



### CORRIENTES

Stephen Covey, Liderazgo Centrado  
en Principios, pag 433.

## 5. FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

Cuando los gerentes estudian Análisis de los Campos de Fuerza suelen preguntar: "¿Cuál es el mejor enfoque: aumentar las fuerzas impulsoras o reducir las restrictivas?".

Según Covey, el enfoque más fácil y sencillo es, por supuesto, aumentar las fuerzas impulsoras, ya que ellas están bajo nuestro control. Este es el enfoque que tradicionalmente más se emplea, pese a que es menos eficaz. Lo que ocurre es que las personas dan un fuerte "empujón". Es decir, refiriéndome nuevamente al diagrama, añaden dos o tres flechas de fuerza o energía para elevar el rendimiento de la compañía o el comportamiento personal al nivel deseado. Pero no cambian el carácter esencial de las fuerzas restrictivas. Sólo crean nuevas tensiones en un nivel superior y, apenas se distienden, el rendimiento vuelve hacia atrás y retorna al mismo estándar o nivel que tenía antes.

Esto sucede, por ejemplo, en las organizaciones en donde los nuevos principios gerenciales van y vienen uno tras otro, lo que motiva en el personal un fuerte impulso hacia la realidad de los costos durante cierto tiempo; hasta que todos se muestran tan sensibles a los costos que se olvidan de las ventas. Como es de prever, el próximo nuevo impulso se concentra en la mercadotecnia y las ventas. Todos se orientan más hacia el cliente y el servicio y, poco a poco, las ventas se recuperan, pero con el único resultado de que se pierde nuevamente el control sobre los costos. Cuando la fuerza de trabajo cae presa del escepticismo, la gerencia patrocina más entidades sociales, más fiestas y más asociaciones deportivas; así, entra en un clima de club campestre y se olvida de las ventas y de los costos.

Toda organización que pasa, uno tras otro, por estos ciclos, lidiando con diferentes crisis, rápidamente se vuelve escéptica. El nivel de confianza cae a niveles muy bajos. Los procesos de comunicación se deterioran a medida que la cultura se va polarizando entre "nosotros y ellos". Desde ese momento, el siguiente nuevo impulso o nueva técnica, por más bellamente que nos la presenten los expertos y por más autoridad que pongan en garantizar su eficacia, produce poco o ningún efecto. Ocurre, sencillamente, que el escepticismo tiene la piel muy dura. El nivel de confianza es demasiado bajo y por eso la gente ve el siguiente nuevo intento de la gerencia como una manipulación para lograr lo que desea.

La cuestión de si se deben aumentar las fuerzas impulsoras o reducir las restrictivas es análoga a la pregunta: "¿Qué debo hacer si estoy conduciendo mi coche y veo que el freno de mano está puesto parcialmente: saco el freno o acelero?". Si aceleramos podemos aumentar la velocidad, pero también podemos fundir el motor. En cambio, si sacamos el freno, podremos alcanzar altas velocidades con mayor eficacia.

Stephen Covey sugiere que dediquemos nuestras primeras energías -más o menos dos tercios de ellas- a reducir las fuerzas restrictivas, y un tercio a aumentar las impulsoras. Pero puesto que cada situación es diferente

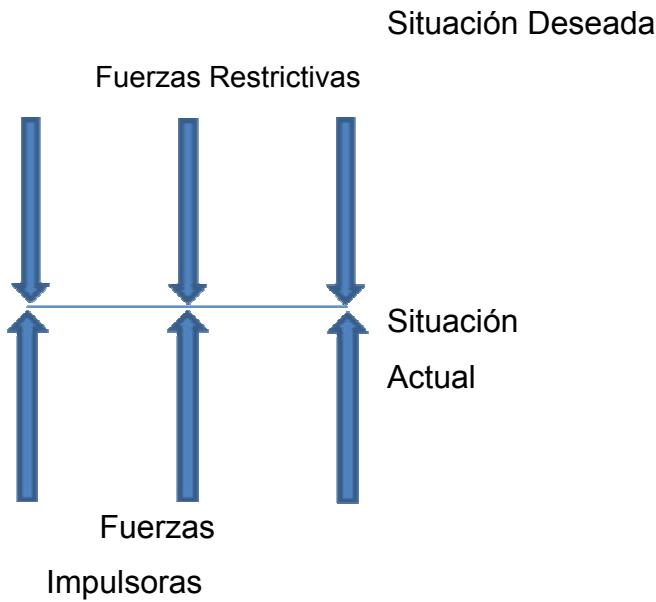
de las demás, primero deberemos estudiar el carácter de las fuerzas restrictivas y trabajar en ellas. Así, muchas se convertirán en fuerzas impulsoras.

Al hacer participar a otros en el problema, liberamos algunas de las fuerzas impulsoras naturales que ya están dentro de ellos. Cuando nuestras fuerzas impulsoras exteriores se sincronizan con los impulsos internos o motivaciones de otras personas, podemos crear un equipo sinérgico que solucione realmente los problemas.

### **5.1 Entre Fuerzas Impulsoras y Fuerzas Restrictivas**

Kurt Lewin, uno de los más grandes científicos sociales, afirma Covey, contribuyó enormemente a nuestra comprensión del proceso de cambio. Su teoría de análisis de los campos de fuerza, desarrollada hace unos cuarenta años, ilustra la dinámica que se produce en el proceso de cambio.

La línea inferior representa el actual nivel de actividad o de gestión. La línea de puntos de más arriba representa el nivel deseado o lo que podríamos llamar el "objetivo" del esfuerzo de cambio. Las flechas que empujan para abajo hacia la primera de esas líneas son las "fuerzas restrictivas", y las que empujan para arriba son las "fuerzas impulsoras". A veces a las fuerzas restrictivas se las denomina "fuerzas de resistencia" o "de disuasión", y a las flechas de las fuerzas impulsoras se las suele llamar "fuerzas estimulantes".



Stephen Covey, Liderazgo Centrado en Principios, pag 299.

El nivel de gestión o de comportamiento actual representa el estado de equilibrio entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas.

Uno de los primeros y más importantes estudios de Lewin motivó que el gobierno de Estados Unidos le encomendase que viera qué podía hacer para cambiar los hábitos de compra, de cocina y de comida de las amas de casa norteamericanas durante la Segunda Guerra Mundial. Para ayudar al esfuerzo motivado por la guerra, los funcionarios gubernamentales alentaban a las mujeres a comprar y utilizar más las vísceras y menos los cortes de tejido muscular de las reses.

Explicaban la realidad y exponían, como era lógico, las fuerzas impulsoras -patriotismo, disponibilidad, economía y carácter nutritivo- para motivar y alentar a las amas de casa a comprar, cocinar y servir las vísceras de ganado bovino a sus familias. Pero subestimaban las fuerzas restrictivas: la gente no estaba acostumbrada a comer lengua, corazón ni riñón; las mujeres no sabían cómo comprar esos productos, cómo cocinarlos ni cómo servirlos, y temían que sus familias los rechazaran.

Resistieron el cambio hasta que comenzaron a reunirse y a comprender la naturaleza del problema. Cuando las amas de casa participaron realmente en ese problema -que era el mismo que afrontaba el gobierno-- fueron perdiendo gradualmente, "descongelando", sus reticencias, ampliaron su forma de pensar y consideraron con seriedad las alternativas. A medida que esas mujeres fueron comprendiendo cómo el cambio de dieta podía ayudar al esfuerzo motivado por la guerra y se expresaron plenamente -sin temor a ser censuradas, a quedar en una situación embarazosa o a que sus miedos y dudas las hicieran caer en el ridículo-- muchas de ellas cambiaron efectivamente sus hábitos de compra y de comida.

Lewin y el gobierno aprendieron una importante lección:

*“Cuando la gente participa en el problema, se compromete significativa y sinceramente en encontrar y llevar adelante las soluciones a ese problema”*

## 5.2 Soluciones para los problemas

Los resultados de hacer participes a la gente de los problemas son excelentes, la gente comparte el problema, logrando involucrarlo y generando un compromiso de lealtad, Stephen Covey nos narra un testimonio personal del poder de hacer participar a la gente en los problemas.

Hace muchos años que los líderes y gerentes de negocios inteligentes de todo el mundo emplean este principio tan sencillo. Saben que cuando se hace participar a la gente de forma significativa, ésta se comprometerá y aportará lo mejor de sí misma. Y lo que es más, cuando las personas identifican sus metas personales con las de la organización, liberan una enorme energía, creatividad y lealtad.

Una vez más, Harold Geneen escribe: "La actitud mental de un ejecutivo a la hora de enfrentarse a una decisión es de suprema importancia. Yo



quería que los ejecutivos de la ITT fuesen imaginativos y creativos, y también objetivos sobre los hechos y la situación que controlan. El control del clima está en manos del jefe ejecutivo. En mi opinión, el elemento más importante para establecer un clima feliz y próspero pasaba por insistir en una comunicación abierta, libre y honesta desde la cúpula hasta la última fila de nuestra estructura gerencial".

Si empleamos un enfoque autoritario o autoritario-benévolos de resolución de problemas, nos deslizamos hacia una especie de modelo de comunicación condescendiente o vertical. Si la gente siente que le "hablamos desde arriba" o que nuestra intención es manipularla para que cambie, ofrecerá resistencia a nuestros esfuerzos.

### **III. DESCUBRIENDO NUESTRO PROPIO RECURSO EXPLOTABLE**

#### **1. LA LIBERTAD DE ELEGIR**

El poder de descubrir nuestra voz radica en el potencial que nos fue otorgado al nacer. Las semillas de la grandeza se plantaron en estado latente, sin germinar. Nos fueron concedidos a todos los seres humanos unos espléndidos «dones de nacimiento» -talentos, capacidades, privilegios, inteligencias, oportunidades- sin importar raza, género, situaciones ni condiciones, que en gran medida quedarían sin descubrir de no ser por nuestra propia decisión y nuestro propio esfuerzo.

Gracias a estos dones, el potencial de cada persona es enorme, incluso infinito. En el fondo no podemos ni imaginar de lo que puede ser capaz una persona. Puede que un bebé sea la creación más dependiente del universo, pero al cabo de unos años se convierte en la más poderosa. Cuanto más usamos y desarrollamos nuestras aptitudes actuales, más aptitudes se nos conceden y mayor es nuestra capacidad. No es cuestión de “oportunidad”, Buckminster Fuller, dijo lo siguiente: *Todos los niños nacen siendo genios; con rapidez y sin darse cuenta, 9.999 de cada 10.000 son desposeídos de su condición de genios por los adultos.*

Somos producto de la elección, no de la naturaleza, tampoco de los genes, ni de la cultura (la educación, el entorno). Es indudable que los genes y la cultura suelen ejercer una gran influencia pero no nos determinan. Dwight Eisenhower dijo: *La historia del hombre libre nunca está escrita por el azar sino por la elección: su propia elección.*

La esencia del ser humano es la capacidad de dirigir la propia vida.

El ser humano actúa, los animales y los «robots» humanos reaccionan. El ser humano es capaz de tomar decisiones basándose en sus valores. La facultad de elegir el rumbo de nuestra vida nos permite reinventarnos a nosotros mismos, cambiar nuestro futuro e influir con fuerza en el resto de la creación.

Es el don que nos permite usar los restantes dones; es el que nos permite elevar nuestra vida a unos niveles cada vez más altos.

Esta facultad de elegir significa que no somos sólo el producto de nuestro pasado o de nuestros genes; no somos el producto del trato que nos dispensan los demás. Es indudable que influyen en nosotros, pero no nos determinan. Nos determinamos a nosotros mismos por medio de nuestras elecciones. Si hemos entregado nuestro presente al pasado, ¿también debemos entregar nuestro futuro?

Hay tres verdades claves que debemos reconocer:

- Entre estímulo y respuesta hay un espacio.
- En ese espacio reside nuestra libertad y nuestra facultad para elegir la respuesta.
- En estas elecciones residen nuestro crecimiento y nuestra felicidad.

## 2. COMO NOS VEMOS A NOSOTROS MISMOS

La visión que tenemos de nosotros mismos afecta no sólo a nuestras actitudes y comportamientos, sino también a la visión que tenemos de otras personas. En realidad, hasta que no tengamos en cuenta cómo nos vemos a nosotros mismos (y cómo vemos a los demás), seremos incapaces de comprender cómo se ven y qué sienten respecto de sí mismos y de sus mundos los demás. De forma inconsciente proyectaremos nuestras intenciones en su comportamiento, y sin embargo creeremos que somos objetivos.

Si la visión que tenemos de nosotros mismos proviene del espejo social (de las opiniones, percepciones y paradigmas de quienes nos rodean), la visión que tengamos de nosotros mismos será algo así como nuestra imagen reflejada por un espejo distorsionante. Los elementos específicos estarán desarticulados y desproporcionados:

"Jamás eres puntual."

"¿Por qué nunca puedes mantener las cosas en orden?" "Esto es

muy sencillo. ¿Por qué no puedes entenderlo?"

Estos elementos a menudo son más proyecciones que reflejos. Proyectan los intereses y las debilidades de carácter de las personas que suministran el dato en lugar de reflejar de forma precisa qué somos nosotros.

Cuando la fuente fundamental de la definición que uno tiene de sí mismo es el espejo social, uno puede confundir la imagen que refleja el espejo con su verdadero yo; puede, en realidad, comenzar a creer en la imagen del espejo y aceptarla hasta el extremo de rechazar otras visiones más positivas de su persona, a menos que esas visiones muestren las distorsiones que ha llegado a aceptar.

El antídoto para una autoimagen negativa es la afirmación hecha por otra persona del valor y el potencial que usted tiene para ella. En la comedia musical *El hombre de la Mancha*, Don Quijote cambia lentamente el concepto que tiene una prostituta de sí misma al alentarla constante e incondicionalmente. Cuando ella comienza a verse a sí misma de forma diferente, empieza actuar de manera distinta. El llega incluso a darle un nuevo nombre, Dulcinea, para que ello le recuerde siempre su nueva identidad y potencial.

Para afirmar el valor o el potencial de alguien, uno debe mirarlo con los ojos de la fe y tratarlo acorde con su potencial no con su comportamiento. Goethe lo dijo de este modo: "Si trata a un hombre como lo que es, seguirá siendo como es; si trata a un hombre como él puede y debe ser, llegará a ser lo que puede y debe ser". Esto no equivale a decir que debamos confiar en él incondicionalmente; significa que lo tratemos con respeto y confiemos en él condicionalmente.

Hay quienes dicen que, para poder gustar a los demás, uno primero debe gustarse a sí mismo. Esto está bien, pero si uno no se conoce, si no se controla, si no tiene dominio de sí mismo, es muy difícil que se guste a sí

mismo, excepto de una manera superficial.

El autorrespeto verdadero proviene del dominio sobre uno mismo, de la verdadera independencia y de la interdependencia yo gano/tú ganas. Si nuestros móviles, palabras y actos tienen su origen en las técnicas de relaciones humanas (la ética personal) más que en nuestra propia esencia interior (la ética del carácter), los demás percibirán esa inseguridad o ambigüedad. Sencillamente, no seremos capaces de crear y mantener relaciones yo gano/tú ganas eficaces.

El espacio por donde comenzar a construir cualquier relación está dentro de nosotros mismos, dentro de nuestro círculo de influencia, nuestro propio carácter. A medida que nos vamos haciendo independientes (proactivos, basados en principios correctos, orientados por valores y capaces de organizar y ejecutar respecto a las prioridades de nuestra vida con integridad), estamos en condiciones de optar por ser interdependientes, es decir, capaces de construir relaciones ricas, perdurables y productivas con otras personas

### **3. ADENTRO-AFUERA, CONTRA AFUERA-ADENTRO**

La teoría “Adentro-afuera, contra Afuera-adentro” planteada por Stephen Covey habla de que las soluciones perdurables a los problemas, la felicidad y el éxito duraderos vienen de adentro hacia afuera. El resultado de lo que viene desde afuera hacia adentro son personas infelices que se sienten víctimas y paralizadas, con ojos tan sólo para las debilidades de los otros y para las circunstancias, factores a los cuales atribuyen la culpa de su propia situación de estancamiento.

Adentro-afuera quiere decir que si queremos desarrollar la confianza motivada por acuerdos de yo gano/tú ganas y soluciones sinérgicas, debemos controlar nuestras propias vidas y subordinar los deseos a corto plazo a los fines y principios más elevados. Las victorias privadas preceden a las públicas. Hacernos promesas a nosotros mismos y

cumplirlas precede a hacer promesas a otros y cumplirlas. Y éste es un proceso continuo, una espiral ascendente de evolución que conduce progresivamente a formas más elevadas de independencia e interdependencia.

Los problemas profundos, fundamentales, a los que nos enfrentamos, no pueden resolverse en el nivel superficial en que se originaron. Necesitamos un nuevo nivel de pensamiento (basado en los principios de la administración eficaz) para solucionar esas profundas cuestiones. Necesitamos un enfoque basado en principios, basado en el carácter, un enfoque "adentro-afuera".

Adentro-afuera significa comenzar primero con nosotros mismos (comenzar con la zona más *interior* de nosotros mismos), con nuestros paradigmas, nuestro carácter y nuestros móviles. De modo que, si queremos *tener* un matrimonio feliz, debemos ser la clase de persona que genera energía positiva y elude la negativa. Si queremos *tener* un hijo adolescente más amable y cooperativo, debemos ser un parent más comprensivo, empático, consecuente y amante. Si queremos *tener* más libertad, más campo de acción en nuestro trabajo, debemos ser un empleado más responsable, servicial y colaborador. Si queremos que confíen en nosotros, debemos ser dignos de confianza. Si queremos la grandeza secundaria del reconocimiento público, hemos de concentrarnos primero en la grandeza primaria del carácter.

El enfoque adentro-afuera afirma que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que hacernos promesas a nosotros mismos y cumplirlas precede a hacer promesas a otros y cumplirlas. Adentro-afuera es un proceso continuo de renovación, una espiral ascendente de crecimiento, que conduce a formas progresivamente mayores de independencia e interdependencia eficaz.

El origen fundamental de los continuos problemas que se producen en muchas compañías y culturas ha sido el paradigma social dominante

afuera-adentro. Todos están convencidos de que el problema está "allá afuera", y de que si "ellos" (los otros) se avinieran a razones, o repentinamente desaparecieran, el problema se resolvería.

Los principios de la eficacia están profundamente instaurados entre nosotros, en nuestra conciencia y en nuestra serena reflexión sobre la experiencia de vivir. Para reconocerlos, desarrollarlos y emplearlos con el fin de alcanzar nuestros más profundos propósitos, debemos pensar de forma diferente, hacer girar nuestros paradigmas hacia un nuevo y más profundo nivel, el nivel "adentro-afuera".

#### **4. ESTIMULO Y RESPUESTA**

Desde un punto de vista intelectual, se ha aprendido de muchas fuentes sobre nuestra libertad de elegir nuestra respuesta a cualquier cosa que nos pueda pasar. Pero aquel día, con aquel estado de ánimo reflexivo, en aquel clima de tranquilidad, la idea del espacio entre lo que nos ocurre y nuestra respuesta a ello me impactó con toda su fuerza, dice Covey. Y continúa con su reflexión, diciendo que desde entonces ha acabado comprendiendo y creyendo que el tamaño de ese espacio está determinado básicamente por nuestra herencia genética o biológica y por nuestra educación y nuestras circunstancias actuales.

Para muchas personas que han crecido en un entorno lleno de cariño y de apoyo, este espacio puede ser muy grande. Para otras puede ser muy pequeño a causa de diversas influencias genéticas y ambientales. Pero lo esencial es que sigue habiendo un espacio y que en el uso de ese espacio es donde existe la oportunidad de ampliarlo. Algunas personas que tienen un espacio muy grande, cuando se enfrentan a unas circunstancias adversas pueden optar por derrumbarse y ceder, reduciendo así el tamaño del espacio entre estímulo y respuesta. Otras con un espacio pequeño pueden luchar contra poderosas fuerzas genéticas, sociales y culturales y ver que su libertad se expande, que su crecimiento se acelera, que su alegría se hace más profunda.

El psiquiatra R. D. Laing expresó con las siguientes palabras que el hecho de no reparar en que poseemos ese espacio anula nuestra capacidad para cambiar. Sólo el ser humano tiene conciencia de sí mismo.

*“La gama de lo que pensamos y hacemos está limitada por aquello que no advertimos. Y puesto que no reparamos en lo que no advertimos, poco podemos hacer para cambiar hasta que no nos damos cuenta de que el hecho de no darnos cuenta conforma nuestros pensamientos y nuestros actos”*

Cobrar conciencia de nuestra libertad y de nuestra facultad para elegir nos reafirma porque excita nuestra sensación de posibilidad y de potencial. También puede amenazar e incluso provocar pavor porque, de repente, nos enfrentamos a la responsabilidad, es decir, a la «capacidad de responder». Nos hacemos responsables. Si hasta ahora nos hemos protegido atribuyendo nuestra situación y nuestros problemas a unas circunstancias pasadas o presentes, pensar de otra forma es verdaderamente aterrador. De repente, no tenemos excusa.

No importa lo que nos haya pasado, lo que nos esté pasando o lo que nos pueda pasar: existe un espacio entre esas cosas y nuestras respuestas a ellas. Si existe aunque sólo sea una fracción de segundo entre estímulo y respuesta, ese espacio representa nuestra facultad de elegir la respuesta ante cualquier situación.

Recordemos que cuando nuestra vida emocional depende de los puntos débiles de alguien más, impedimos nuestro facultamiento y facultamos esas debilidades para que sigan destrozando nuestra vida. De nuevo, el ayer tiene al mañana como rehén.

Literalmente, creamos el mundo en el que vivimos. El gran psicólogo y filósofo estadounidense William James enseñaba sistemáticamente que cuando cambiamos nuestro pensamiento cambiamos nuestra vida.

## Nuestro segundo don de nacimiento: principios o leyes naturales

Es preciso usar con sabiduría el espacio entre estímulo y respuesta, y nuestra libertad para elegir. ¿Qué significa este “usar con sabiduría”? ¿Dónde está la sabiduría? Básicamente significa vivir guiándonos por principios o leyes naturales en lugar de seguir la cultura de hoy basada en remedios rápidos.

Cuando Einstein vio la aguja de una brújula a los cuatro años de edad, comprendió que debía haber “algo detrás de las cosas, algo profundamente oculto”. Esto también se aplica a todos los otros ámbitos de la vida. Los principios son universales, es decir, trascienden la cultura y la geografía. También son intemporales, no cambian nunca: principios como la justicia, la amabilidad, el respeto, la honestidad, la integridad, el servicio, la contribución. Distintas culturas pueden traducir estos principios a distintas prácticas y, con el tiempo, hasta pueden llegar a oscurecer por completo estos principios mediante el uso indebido de la libertad. Con todo, están presentes. Como la ley de la gravedad, actúan constantemente.

Estos principios son indiscutibles y no negociables. Es decir, son manifiestos. Por ejemplo, no es posible gozar de una confianza duradera sin honestidad, es una ley natural.

## 5. AUTORIDAD NATURAL Y MORAL

La autoridad natural es el dominio de las leyes naturales. No podemos ignorar las leyes naturales y no tenemos otra opción salvo seguir las. Nos guste o no, es inevitable. Si nos tiramos desde un edificio de diez pisos no podemos cambiar de idea cuando estemos a la altura del quinto piso, la gravedad manda. Ésta es la impronta de la naturaleza. La naturaleza también ha dejado en los seres humanos la impronta de la libertad y la facultad de elegir y, en consecuencia, tienen una autoridad o dominio natural sobre todo el resto de la creación. Las especies en peligro sólo sobreviven gracias a nuestro consentimiento. No tienen libertad ni facultad de elegir. Carecen de conciencia de sí mismas. No pueden reinventarse a sí mismas. Están totalmente sometidas al ser humano que, por ser consciente de sí mismo, es el único que

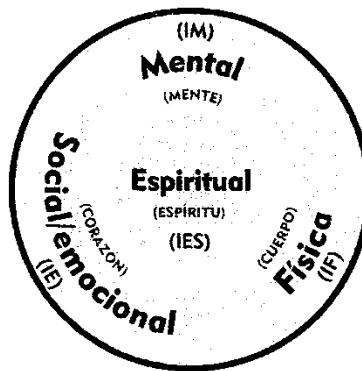
tiene libertad y poder para elegir y para reinventarse a sí mismo. Esto es autoridad natural.

¿Qué es la autoridad moral? Es el ejercicio basado en principios de nuestra libertad y nuestra facultad de elegir. En otras palabras, si nos guiamos por principios en nuestra relación con los demás obtenemos permiso de la naturaleza. Las leyes naturales (como la gravedad) y los principios (como el respeto, la honestidad, la amabilidad, la integridad, el servicio y la justicia) controlan las consecuencias de nuestras elecciones. De la misma forma que obtenemos un aire malo y una agua mala si violamos constantemente el medio ambiente, también se destruye la confianza (el pegamento de las relaciones) si siempre somos crueles y deshonestos con los demás. Mediante el uso humilde y basado en principios de la libertad y del poder, la persona humilde obtiene autoridad moral sobre personas, culturas, organizaciones e incluso sociedades enteras.

Los valores son normas sociales: son algo personal, emocional, subjetivo y discutible. Todos tenemos valores. Hasta los delincuentes los tienen. La pregunta que nos debemos hacer es: ¿Nuestros valores están basados en principios? A fin de cuentas, los principios son leyes naturales: son impersonales, objetivos y manifiestos. Las consecuencias están gobernadas por los principios y la conducta está regida por los valores; así pues, ¡valoremos los principios!

Quienes están obsesionados con la celebridad son un ejemplo de personas cuyos valores puede que no estén anclados en principios. La popularidad conforma su centro moral. No saben quiénes son y no saben dónde está el «norte». No saben qué principios seguir porque su vida se basa en valores sociales. Se debaten entre la conciencia social y la conciencia de sí mismas por un lado, y la ley natural y los principios por otro. En un avión, eso se llama vértigo: perdemos todo sentido de la referencia del suelo (principios) y nos perdemos por completo. Muchas personas pasan por la vida con vértigo o sensiblería moral. Todos vemos personas así. Las vemos en nuestra vida y en la cultura popular. Nunca han pagado el precio para llegar a estar profundamente centradas ni anclar sus valores en unos principios inalterables.

Así pues, la tarea principal consiste en determinar dónde se encuentra el «verdadero norte» y luego alineado todo en esa dirección. De lo contrario, viviremos con las inevitables consecuencias negativas. Y esas consecuencias son inevitables porque, si bien los valores controlan la conducta, los principios controlan las consecuencias de la conducta. La autoridad moral exige el sacrificio de los intereses egoístas a corto plazo y el ejercicio del coraje para subordinar los valores sociales a los principios. Y nuestra conciencia es depositaria de esos principios.



DANIEL GOLEMAN: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRÁCTICA

### **Nuestro tercer don de nacimiento: las cuatro inteligencias/capacidades de nuestra naturaleza**

Las cuatro partes magníficas de nuestra naturaleza son cuerpo, mente, corazón y espíritu.

En correspondencia con ellas hay cuatro capacidades o inteligencias que todos poseemos: la inteligencia física o corporal (IF), la inteligencia mental (IM), la inteligencia emocional (IE) y la inteligencia espiritual (IES). Estas cuatro inteligencias constituyen nuestro tercer don de nacimiento.

#### **5.1 Inteligencia Mental (IM)**

Cuando hablamos de inteligencia, normalmente pensamos en la inteligencia mental (IM), es decir, en nuestra capacidad de analizar, razonar, pensar en

abstracto, usar el lenguaje, visualizar y comprender. Pero esta interpretación de la inteligencia es demasiado estrecha.

### **5.2 Inteligencia Física (IF)**

La inteligencia física (IF) del cuerpo es otra clase de inteligencia de la que todos somos conscientes de una manera implícita y que con frecuencia pasamos por alto. Pensemos en lo que hace nuestro cuerpo sin necesidad de un esfuerzo consciente. Se encarga del sistema respiratorio, del sistema circulatorio, del nervioso y de otros sistemas vitales. Explora constantemente su entorno, destruyendo células enfermas y luchando por sobrevivir.

El cuerpo humano es un sistema increíble: aproximadamente siete billones de células con un nivel inconcebible de coordinación física y bioquímica actúan para pasar una página, toser o conducir un automóvil. Cuando consideramos lo poco que debemos pensar en ello, aún es más asombroso. ¿Cuándo fue la última vez que recordamos a nuestro corazón que debe latir, a nuestros pulmones que se deben dilatar y contraer, o a nuestros órganos digestivos que deben secretar los compuestos adecuados en el momento oportuno? Estos y muchísimos otros procesos están controlados de una manera inconsciente en cada momento de nuestra vida. La inteligencia gobierna todo el sistema, en su mayor parte inconsciente.

Los médicos son los primeros en reconocer que el cuerpo se cura a sí mismo. La medicina simplemente facilita la curación y puede eliminar obstáculos, pero también puede crearlos si va en contra de la inteligencia corporal.

¿Cómo equilibra y armoniza el cuerpo el funcionamiento del cerebro, que contiene la mente, con el funcionamiento del corazón, que representa simbólicamente la inteligencia emocional? Nuestro cuerpo es una maquinaria fenomenal cuyo rendimiento incluso supera al del ordenador más avanzado. Nuestra capacidad de actuar sobre nuestros pensamientos y sentimientos y de hacer que ocurran cosas no tiene igual en ninguna otra especie del mundo.

### **5.3 Inteligencia Emocional (IE)**

La inteligencia emocional (IE) es el conocimiento de uno mismo, la autoconciencia, la sensibilidad social, la empatía y la capacidad de comunicarnos satisfactoriamente con los demás. Es un sentido de oportunidad y de adecuación social, de tener el coraje de reconocer debilidades y de expresar y respetar diferencias. Antes de la década de 1990, cuando la IE se puso de moda, a veces se describía como una capacidad del hemisferio derecho del cerebro que no posee el hemisferio izquierdo. Se consideraba que el hemisferio izquierdo era más analítico, la sede del pensamiento lineal, del lenguaje, el razonamiento y la lógica; y que el hemisferio derecho era más creativo, la sede de la intuición, de la sensibilidad y la holística. La clave es respetar los dos hemisferios y ejercer la elección en el desarrollo y el uso de sus capacidades exclusivas. Combinar el pensamiento y el sentimiento crea un equilibrio, un juicio y una sabiduría mejores.

Hay muchas investigaciones que indican que, a la larga, la inteligencia emocional es un factor determinante más preciso del éxito en la comunicación, en las relaciones y en el liderazgo que la inteligencia mental. El escritor Daniel Goleman, una autoridad en IE, dice lo siguiente:

Para una actuación estelar en cualquier trabajo y en cualquier campo, la capacidad emocional es el doble de importante que las aptitudes puramente cognitivas. Para el éxito en los niveles más elevados, en posiciones de liderazgo, la capacidad emocional explica virtualmente toda la ventaja. Ya que las capacidades emocionales forman dos terceras partes o más de los ingredientes de una actuación destacada, los datos indican que hallar personas o empleados actuales que tengan estas capacidades o sean educados añade un enorme valor al balance final de una organización. ¿En qué medida? En trabajos sencillos como los de los administrativos o los operarios, quienes se encontraban en el 1 % superior en cuanto a capacidad emocional eran tres veces más productivos (en valor). En trabajos de complejidad media, como el de los dependientes o los mecánicos, una sola persona muy capaz desde el punto de vista emocional era doce veces más productiva (en valor).

La teoría de la inteligencia emocional puede ser desestabilizadora para las personas que han anclado su estrategia para el éxito en la pura inteligencia

mental. Por ejemplo, una persona puede tener un diez en una escala de IM de diez puntos, pero tener solamente un dos desde el punto de vista emocional y no saber cómo relacionarse bien con los demás. Pueden compensar esta deficiencia recurriendo en exceso a su intelecto y tomando fuerza prestada de su posición formal. Pero, con ello, suelen exacerbar sus propias deficiencias y, en sus interacciones, también las deficiencias de los demás. Luego tratan de racionalizar intelectualmente su conducta. Tomar fuerza prestada intensifica la debilidad de uno mismo, de los demás y de las relaciones.

Desarrollar una inteligencia emocional más fuerte es uno de los mayores retos a los que se enfrentan los padres y los líderes en todos los niveles de las organizaciones.

#### **5.4 Inteligencia Espiritual (IES)**

La cuarta inteligencia es la inteligencia espiritual (IES). Al igual que la IE, la IES se está estableciendo cada vez más en la investigación científica y en el debate filosófico/psicológico. La inteligencia espiritual es la más importante de todas las inteligencias porque se convierte en la fuente de orientación para las otras tres. La inteligencia espiritual representa nuestra voluntad de sentido y de conexión con el infinito.

Richard Wolman, autor de *Thinking with your soul*, escribe sobre lo “espiritual” de esta manera:

Por espiritual entiendo la búsqueda antigua y perenne del ser humano de la conexión con algo mayor y más fidedigno que nuestro ego: con nuestra propia alma, con los demás, con los mundos de la historia y de la naturaleza, con el aliento indivisible del espíritu, con el misterio de estar vivos.

La inteligencia espiritual también nos ayuda a distinguir principios verdaderos que forman parte de nuestra conciencia y que están simbolizados por la brújula. La brújula es una excelente metáfora física de los principios porque siempre señala el norte. La clave para mantener una elevada autoridad moral es seguir continuamente unos principios de “verdadero norte”.



*“El espíritu del hombre es la candela del Señor”*

PROVERBIOS 20:27

Consideremos la siguiente cita de los escritores Danah Zohar e Ian Marshall en SQ: Connecting with our spiritual intelligence:

A diferencia de la IM, que los ordenadores poseen, y de la IE, que existe en los mamíferos superiores, la IES es exclusivamente humana y es la más fundamental de las tres. Está relacionada con la necesidad que tiene la humanidad de sentido, una cuestión que las personas tienen muy presente. La IES es lo que usamos para desarrollar nuestro anhelo y nuestra capacidad de sentido, visión y valor. Nos permite soñar y esforzamos. Subyace a aquello en lo que creemos y en el papel que desempeñan nuestras creencias y nuestros valores en los actos que llevamos a cabo. En esencia, es lo que nos hace humanos.!! (Citado por Cortese)

## 6. LA NATURALEZA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas. Ejercer un autodominio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo ‘malos’, por ejemplo, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad, una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecededora) puede acicatear el espíritu

creativo.

El cociente intelectual determina lo que sabe un ejecutivo, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. El cociente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero la inteligencia emocional es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder.

Cada rol implica un patrón de inteligencia emocional diferente. Por ejemplo, una persona no puede ser un vendedor eficaz si carece de firmeza y de una tendencia a la sociabilidad. Pero otra persona que carezca de la tendencia a concentrarse en los detalles y a la constancia en la tarea no brillará como químico. (Salinas)

## **7. COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Autoconciencia: a veces nos cuesta ser honestos con nosotros mismos, en aspectos que sabemos debemos mejorar y no lo reconocemos. Este punto por lo tanto, hace referencia a la habilidad de reconocer y entender nuestros estados de ánimo, nuestras emociones, y su efecto en las personas que nos rodean. Así mismo la autoconciencia nos sirve para determinar hacia dónde vamos y qué metas podemos cumplir siendo realistas. Además reconoceremos nuestros errores y seremos más cautos al realizar determinada labor.

Autorregulación: como su nombre lo indica, esta habilidad nos permite controlar nuestros impulsos y emociones y lógicamente a pensar antes de realizar cualquier cosa. Este punto es de suma importancia ya que si en determinado momento nos encontramos ante una situación desagradable donde la primera reacción sería gritar o golpear cosas, la autorregulación hace que pensemos antes de actuar, determinemos por qué se falló en esa situación, qué factores pudieron incidir para el fracaso y cómo se podría solucionar de la mejor manera. Aquí es importante reseñar que un líder con esta habilidad le daría más confianza a sus subalternos y las riñas dentro de un grupo tenderían a desaparecer. El miedo al cambio no

estaría presente en un líder con esta habilidad y la reflexión y el pensamiento siempre estarán en primer lugar.

Motivación: aquí lo importante es trabajar y sentir satisfacción ante una meta finalizada, y no sólo buscar recompensas en dinero o status. Los líderes con esta habilidad se apasionan por su trabajo, les gusta aprender siempre, son creativos y muestran una energía y unos deseos impresionantes para culminar de la mejor manera una actividad y llevan un registro del desempeño realizado.

Así mismo ante el fracaso, no ven nubes negras, sino una oportunidad para ser mejores y su compromiso con la organización es cada día más fuerte y así reciban ofertas monetarias altas para cambiar de empresa y de trabajo, lo más importante para ellos es realizarse como personas y crecer en el ambiente al cual están acostumbrados.

Empatía: esta habilidad hace que un líder considere los sentimientos de los subalternos y sepa tratar a las personas, según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento. Es saber cómo decir las cosas y cómo actuar al percibir y entender el punto de vista de cada uno de los miembros de determinado grupo de trabajo, ante situaciones problemáticas.

Es muy importante añadir también que la empatía es muy necesaria al tratar negocios internacionales dentro del marco de una globalización cada vez más grande, ya que aquí lo importante es tratar bien a los clientes, entender sus puntos de vista y descubrir qué deseos pueden ser satisfechos de la mejor forma.

Habilidades sociales: junto con la empatía, este componente hace referencia a la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos hacia la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo o un entusiasmo frente a un producto o servicio.

Además, no es casualidad que este sea el último componente de la

Inteligencia Emocional, ya que los demás elementos combinados dan como resultado unas mayores Habilidades Sociales, ya sea, por ejemplo, que alguien posea una buena empatía o una excelente motivación, lo que genera que su "brillo" se transmita y se refleje en las personas con las que está tratando y relacionándose.

Como una conclusión final, puede decirse que el obtener o manejar una buena Inteligencia Emocional no es fácil, pero si existe la intención firme de adaptarla, esto redundará en extraordinarios beneficios tanto personales como organizacionales. La tarea es entonces, buscar en cada uno de nosotros a ese líder que está escondido y a esas habilidades que debemos explotar al máximo. (Goleman)

## **8. EL PODER DE LA VISIÓN**

Resulta fácil decir «¡no!» cuando hay un profundo «¡sí!» que arde en nuestro interior. Viktor Frankl, un psicólogo austriaco sobreviviente de los campos de concentración de la Alemania nazi, hizo un descubrimiento trascendental. Al encontrar en sí mismo la capacidad para elevarse por encima de su humillante situación, se convirtió en un observador, y también en un participante, de la experiencia. Contemplaba a los que también compartían esa ordalía ese tormento y se preguntaba qué hacía posible que algunas personas sobrevivieran cuando la mayoría moría.

Consideró varios factores: la salud, la vitalidad, la estructura familiar, la inteligencia y la habilidad para sobrevivir. Y entendió que ninguno de esos factores era la causa primordial. Se dio cuenta de que el único factor relevante era una visión de futuro -la instigadora convicción de quienes sobrevivirían fueron quienes tenían una misión que cumplir, una tarea importante que realizar.

Supervivientes de los campos POW de Vietnam y otros lugares informaron sobre la misma experiencia: una motivadora visión orientada al futuro fue la fuerza vital que los mantuvo vivos.

¡El poder de la visión es increíble! Las investigaciones indican que los niños con «imágenes de roles centrados en el futuro» se desenvolvieron mucho mejor en la escuela y poseen una capacidad considerablemente mayor para enfrentar los desafíos de la vida.

Los equipos y organizaciones con un claro sentido de la misión superan de forma apreciable a los que carecen de esta fuerza. Según la opinión del sociólogo holandés Fred Polak, un factor primordial que influye en el éxito de las civilizaciones es la “visión colectiva” que la gente tiene de su futuro.

La visión constituye la mejor manifestación de la imaginación creativa y la principal motivación de la acción humana. Equivale a la aptitud para ver más allá de nuestra realidad actual, crear, inventar lo que todavía no existe, convertimos en lo que aún no somos. Nos confiere la capacidad para vivir conforme a nuestra imaginación y no a nuestra memoria.

Todos poseemos una visión de nosotros mismos y de nuestro futuro. Y esa visión tiene consecuencias. Más que cualquier otro factor, la visión incide en nuestra elección y en la forma en que empleamos nuestro tiempo.

Si nuestra visión es limitada -si no va más allá del partido de baloncesto del viernes por la noche o del próximo espectáculo de televisión-, tendemos a basar nuestras elecciones sólo en lo inmediato. Reaccionamos a todo lo que es urgente, al impulso del momento, a nuestros sentimientos o estados de ánimo, al limitado conocimiento de nuestras opciones y a las prioridades de los demás. Dudamos y fluctuamos. Lo que pensamos de nuestras decisiones -incluso el modo como las tomamos- varía día tras día.

Si nuestra visión se basa en la ilusión, las elecciones de las tareas que realizamos no están basadas en los principios del norte verdadero. Con el tiempo, esas opciones no producen los resultados de calidad de vida que esperamos. Nuestra visión se convierte en trivialidades. Entonces nos

desilusionamos y tal vez nos volvamos cínicos. Nuestra imaginación creativa se adormece y no confiamos más en nuestros sueños.

Si nuestra visión es parcial -si nos centramos solamente en las necesidades económicas y sociales e ignoramos nuestras necesidades mentales y espirituales, por ejemplo escogemos acciones que nos conducen al desequilibrio.

Si nuestra visión se basa en el espejo social, nuestras elecciones se basarán en las expectativas de los demás. Se dice que «cuando el hombre descubrió el espejo, comenzó a perder el alma». Si nuestra visión no es más que un reflejo del espejo social, no estamos unidos en modo alguno con nuestro yo interior, con nuestra singularidad y nuestra capacidad para contribuir. Estamos viviendo según guiones escritos por los demás: la familia, los socios, los amigos, los enemigos, los medios de comunicación.

¿Y cuáles son esos guiones? Algunos parecerán constructivos: “¡Tienes tanto talento!”, “¡Eres un futbolista nato!”, “¡Siempre dije que serías médico!”; y otros, destructivos: “¡Eres lento!”, “¡No puedes hacer nada bien!”, “¿Por qué no te pareces un poco a tu hermana?”. Buenos o malos, estos guiones evitan que nos conectemos con “qué somos” y “quiénes somos”.

Y examinemos las imágenes que proyectan los medios de información: cinismo, escepticismo, violencia, indulgencia, fatalismo, materialismo. Las “noticias importantes” son malas noticias.

Si estas imágenes son la fuente de nuestra visión personal, ¿qué tiene de sorprendente que muchos nos sintamos desconectados y contrariados con nosotros mismos?

## 8.1 La visión que transforma y trasciende

Cuando hablamos de “la pasión de la visión” nos referimos a la profunda y sólida energía que proviene de una visualización integral basada en

principios, necesidades y dotes. Penetra en la esencia de “qué somos” y “quiénes somos”. Se nutre de la realización de la contribución singular que estamos capacitados para hacer: el legado que podemos dejar. Clarifica propósitos, indica direcciones y nos fortalece para actuar más allá de nuestros recursos.

Atribuido al eminente sociólogo Émile Durkheim es lo que denominamos “pasión” porque esta visión puede ser una fuerza motivadora tan poderosa que se convierte en el ADN de nuestra vida. Se arraiga e integra de tal manera a cada aspecto de nuestro ser que se convierte en el impulso movilizador que hay tras cada decisión que tomamos. Es el fuego interior - la explosión de sinergia interior que se produce cuando la masa crítica alcanza la integración de las cuatro necesidades fundamentales. Es la energía que convierte la vida en una aventura, el profundo “¡sí!” que arde en nuestro interior y que nos capacita para poder decir “no”, en paz y con confianza, a las cosas menos importantes de nuestra existencia.

Esta pasión nos puede capacitar para superar literalmente el miedo, la duda, el desaliento y muchos otros sentimientos que nos alejan del logro y la contribución. Por ejemplo, consideremos el caso de Gandhi, que pertenecía a un medio configurado por la timidez, la insuficiencia, los celos, el temor y la inseguridad. Ni siquiera anhelaba la compañía de la gente; deseaba estar solo. No le gustaba ejercer su profesión de abogado hasta que, de forma gradual, descubrió cierta satisfacción en entablar con persistente esfuerzo relaciones del tipo ganar/ganar entre aquellos que esgrimían intereses opuestos.

No obstante, al advertir las injusticias que se cometían contra su pueblo, surgió una visión en su mente y su corazón. Esta visión dio origen a la idea de crear una comunidad experimental, donde las personas pudieran practicar los valores de igualdad. Él descubrió la manera de ayudar al pueblo indio a transformar la imagen de sí mismo como personas inferiores respecto de sus amos británicos, y a desarrollar un sentido de autovalía.

Al centrarse en su visión, las debilidades de su personalidad se eclipsaron. La visión y el propósito generaron el crecimiento y el desarrollo de su personalidad. Gandhi deseaba amar a los demás, servirlos, estar con ellos. Su más entrañable deseo radicaba en ayudar a redimir a una nación. Como consecuencia, doblegó a Inglaterra y liberó a trescientos millones de indios.

Poco antes de su muerte declaró: “Afirma que sólo soy un hombre común con menos aptitudes que cualquiera. No me cabe ninguna duda de que cualquier hombre o mujer es capaz de obtener lo que yo logré si hicieran los mismos esfuerzos y cultivaran la misma esperanza y fe”. El poder de la visión trascendente es mayor que el del guión que reside en lo profundo de la personalidad del ser humano y lo subordina, lo sumerge hasta que se reorganiza en el cumplimiento de esa visión.

La pasión de la visión compartida fortalece a la gente para trascender las interacciones negativas triviales que consumen tanto tiempo y esfuerzo, y reducen la calidad de vida.

Stephen Covey comenta una anécdota interesante: “Acabo de terminar un trabajo de dos días con el cuerpo docente y el administrativo de una facultad en una de las provincias de Canadá. Trataban temas muy polémicas y no aportaban buenas ideas. Abundaba en el ambiente la trivialidad, la insignificancia y la acusación.

Habían dedicado algún tiempo a la elaboración de un enunciado de misión y, mientras trabajaban juntos, llegaron a una especie de conclusión. Por fin determinaron que su misión residía en “convertirse en un instituto educacional mentor” para la provincia. Deseaban constituir una organización que se preocupara y guiara a otras para que se centraran en principios.

Al llegar a esa decisión, desaparecieron la trivialidad y la insignificancia. Algo más importante, un propósito trascendente que hacia irrelevante todo lo demás, administró energía a estas personas.”



Esto es lo que sucede cuando la gente posee un verdadero sentido de legado, un sentido de importancia, un sentido de contribución. Entonces penetra en lo profundo de sus corazones y almas. Saca a la superficie lo mejor y subordina el resto. Las trivialidades pierden importancia cuando las personas se apasionan por un propósito superior a sí mismas.

La pasión de la clase de visión que abordamos tiene un efecto transformador y trascendente, tal vez el mayor de todos los factores singulares relacionados con el tiempo y la calidad de vida.

En un nivel organizacional, esto es lo que ocurre cuando los enunciados de misión provienen del ejecutivo “Monte Olimpo” son “forjados” por el departamento de Recursos Humanos. No hay verdadero compromiso y, por ende, ninguna adquisición. El enunciado termino colgado en la pared en lugar de vivir en los corazones, las mentes y las vidas de la gente que allí trabaja.

Este tema no se limita a la mera redacción de un enunciado de fe. Estamos hablando de acceder a una conexión abierta, de crearla, con la energía profunda que proviene de un sentido del propósito y el significado de la vida bien definido y totalmente integrado. Hablamos de crear una visión efectiva basada en los principios del verdadero norte que asegure su éxito. Hablamos del sentimiento de entusiasmo y aventura que crece al conectarse usted con su propósito singular y de la profunda satisfacción que deriva de su cumplimiento.

## IV. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA PRODUCCION: EL FACTOR HUMANO

### 1. EL CAMBIO COMIENZA POR MI

Mahatama Ghandi, dijo sabiamente: "Yo primero debo ser el cambio que deseo ver en mi mundo".

"¡Tú puedes cambiar el mundo!" asegura Debasish Chatterjee, reconocido mundialmente por su trabajo pionero en el desarrollo del liderazgo y autor del best seller "Enciende el Fuego en tu Corazón" "Siempre hemos pensado que el cambio en la sociedad ocurre cuando una masa "crítica" de personas decide cambiar. "Yo no creo que la "masa crítica" es la causa principal del cambio. Verdadera semilla del cambio, es la conexión precisa que las personas hacen consigo mismas. El mundo puede ser alterado por sólo un puñado de personas, quienes se han conectado con sus propias capacidades de grandeza".

¿Cuántas veces hemos escuchado que una persona sola no puede cambiar las cosas? ¿Cuántas veces hemos dicho estas palabras? Y aun así, el mundo sigue cambiando todo el tiempo a veces de manera sutil y otras con saltos quánticos. ¿De cuántos movimientos o "cambios en masa" hemos sido testigos? Siempre es un individuo o un pequeño grupo de personas de ideales similares, quienes encaminan el cambio que eventualmente se esparce y ocasionan el verdadero progreso.

Realmente, el mundo abre un espacio para quienes creen en "sí mismos". La conexión precisa, es la combinación de nuestros talentos naturales con nuestra fuerza de voluntad. Nuestros talentos naturales construyen el mapa de nuestro viaje a través del mundo. Nuestra voluntad nos da la energía para emprender ese viaje.

Una sola semilla tiene en sí misma el diseño de un bosque entero escrito en su interior, sin embargo para que se pueda ver el bosque es

indispensable estar dispuesto a pagar el precio, de la preparación de la tierra, de la siembra, de su constante cuidado, y sin olvidarse del mal tiempo y de las plagas, que obstaculizan y ponen en riesgo el propósito.

Chatterjee afirma: “El liderazgo es un conjunto de principios intrínsecos como el coraje, el dinamismo y la creatividad que fluyen desde el interior de sí mismo. Los líderes ven estos recursos inertes dentro de sí mismos que son mayores que las circunstancias externas. Es decir, no importa cuáles sean las circunstancias de nuestro nacimiento, o nuestra historia, cada uno de nosotros tiene la oportunidad de hacer elecciones que nos permiten superar nuestras condiciones.

Coraje, dinamismo y creatividad están potencialmente dentro de cada uno de nosotros. Simplemente necesitamos conectarnos con estos aspectos nuestros y permitirlos que se manifiesten.

Es una decisión personal y de acuerdo con esta definición, el liderazgo es accesible a todos, ya que todos tienen en sí mismo, que es la fuente de todas las cualidades del liderazgo. Consideremos este ejemplo: imaginemos que algunas personas están participando en una búsqueda de agua, en una tierra seca. No existe agua en la superficie, pero existe debajo de ella.

Esta agua subterránea tiene que ser alcanzada excavando pozos, que son lo suficientemente profundos para encontrarla, afirma Chatterjee. Naturalmente, por lógica quien excava lo suficientemente profundo accederá al agua. El liderazgo es también un proceso de excavar. El agua subterránea es el tesoro de los recursos que yacen dentro de nuestro ser. Estos recursos, como el coraje, el dinamismo y la creatividad o el optimismo nos permiten triunfar sobre las circunstancias desfavorables.

El liderazgo, afirma Debashis Chatterjee, es algo mucho más profundo que solamente tener un cierto tipo de personalidad. La personalidad es

meramente una máscara. Es como el exterior de un edificio o el forro de un libro. Los dos indican lo que puede haber adentro, pero no pueden revelar sus muchos detalles. La personalidad esconde el aspecto más profundo de nuestro ser. La búsqueda de la cualidad del liderazgo en un tipo de personalidad o en el estilo de una persona a veces nos desorientan, al igual que lo hace un forro de un libro o una fachada de un edificio que ocultan su contenido interior.

La búsqueda del liderazgo guía a un conjunto de principios que forman parte de nuestro ser real. ¿Cuáles son los principios que forman parte de nuestro ser real? Un principio universal de nuestro ser es que todos buscamos la libertad. El sentido de libertad no viene solamente a través del sentirnos físicamente libres. Se busca principalmente la libertad de mente y de la voluntad. Deseamos conocer todo lo desconocido y tenemos un deseo profundo de conquistar lo que aun no ha sido conquistado.

A Edmund Hillary, primer hombre en escalar el monte Everest, se le preguntó una vez: ¿Qué hizo que subieras hasta la cima?, la respuesta fue: “escalé el Everest solo porque estaba ahí y aun no había sido conquistado”, luego dijo algo mucho más profundo: “No es la montaña que conquistamos sino a nosotros mismos.” En sí, el liderazgo es la liberación de potencialidades que yacen dentro de nosotros mismos. Los líderes descubren al final de sus viajes heroicos que su destino final es su “sí mismos”. Así naturalmente, los líderes lideran a las personas hacia sí mismas

## **2. COMO EDUCAR Y OBEDECER A LA CONCIENCIA**

La clave para obrar de adentro hacia afuera, el paradigma de la grandeza primaria, consiste en educar y obedecer a nuestra conciencia, ese don humano exclusivo que distingue la congruencia y la disparidad con los principios correctos y nos eleva hacia ellos.

Así como la educación de los músculos y los nervios es vital para el atleta y la educación de la mente lo es para el erudito, la educación de la conciencia es vital para la grandeza primaria. Pero adiestrar la conciencia aún demanda más disciplina.

Exige vivir integra y honestamente, leer buena literatura inspiradora y tener pensamientos nobles. Así como la comida inadecuada y la falta de ejercicio pueden arruinar la condición física de un atleta, las cosas obscenas o groseras (la misma pornografía) pueden originar una oscuridad interior que entorpezca nuestra más elevada sensibilidad y motive la conciencia social del "¿Seré descubierto?" en lugar de la conciencia natural del "¿Qué está bien y qué está mal?".

La educación de la conciencia comienza en la familia durante los primeros meses de vida de cada ser humano y continúa allí, indefinidamente, a través del ejemplo y los preceptos paternos. Pero cuando alguien se hace cargo de esa necesidad, trata de hacer progresar esa educación por sí mismo. Descubre que avanzar a lo largo de la espiral ascendente implica aprender y comprometerse, y hacer, aprender y comprometerse una y otra vez hasta no ver el fin de este proceso.

Una persona que tenga una grandeza natural sabe ser responsable de todo lo que hace en su vida: su tiempo, su talento, su dinero, sus posesiones, sus relaciones, su familia e incluso su cuerpo. Reconoce la necesidad de emplear todos sus recursos para fines positivos, y espera que se la considere responsable.

Una persona con grandeza natural devuelve amabilidad por ofensa y paciencia por impaciencia. Haciendo referencia a versículo bíblico Mateo 5:41, hace aflorar lo mejor en quienes le rodean bendiciendo cuando se lo maldice, ofreciendo la otra mejilla, recorriendo la segunda milla, perdonando y olvidando, avanzando por la vida con alegría, creyendo en la bondad potencial de la gente y en el triunfo final de la verdad.

En el preciso momento en que alguien trata de convertirse en su propio

abogado, intentando defenderse o justificarse a sí mismo o devolver en la forma debida el trato que recibe, queda atrapado en el intercambio de energía negativa. El y su enemigo se sumergen entonces en el mismo campo de juego, y lucharán, o bien huirán, por caminos tan destructivos como la manipulación, la violencia, la retirada, la indiferencia, el litigio o las batallas políticas.

Cuanto más bendecimos a los demás, más bendiciones recibimos. Cuando afirmamos a las personas y mostramos una creencia profunda en su capacidad de evolución y de saber perfeccionarse, cuando las bendecimos incluso si nos están maldiciendo o juzgando, construimos la grandeza primaria dentro de nuestra personalidad y nuestro carácter.

### **3. LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS (PCL) PRINCIPLE-CENTERED LEADERSHIP DE COVEY**

John Maxwell afirma que liderazgo, es influencia, es la capacidad de conseguir seguidores. Maxwell cita el concepto de Fred Smith que dice: “Liderazgo es lograr que la gente trabaje para usted cuando no está obligada a hacerlo”.

Muchos hablan de él, pocos lo entienden. La mayoría de las personas lo quieren, pocos lo logran. Según Maxwell, todos ejercemos influencia continuamente, positiva o negativa. Maxwell cita lo que el libro *Leadres*, Bennis y Nanus dicen: “La verdad es que las oportunidades del liderazgo son abundantes y están al alcance de la mayoría de personas”

Covey sostiene que un verdadero liderazgo funciona y es sustentable en el tiempo, además que producirá desarrollo personal en el Líder y en quienes reciben su influencia es a través de basarlo en Principios éticos y morales, elementales y no negociables.

Covey destaca los siguientes elementos del Liderazgo centrado en principios:

- *La gente.* El paradigma PCL no se basa en la eficacia de la estructura organizacional, ni en el estilo y los sistemas gerenciales, sino en la eficacia de la gente. Reconoce que las personas constituyen el valor

supremo porque son los programadores, los que producen todo lo demás en los niveles personal, interpersonal, gerencial y organizacional. La cultura sólo es una manifestación de cómo las personas se ven a sí mismas y de cómo ven a sus compañeros de trabajo y a sus organizaciones.

En el paradigma PCL la gente representa el nivel interpersonal y el principio clave correspondiente es la confianza. La confianza es la base de toda relación u organización efectiva. Sin una cultura en que exista un alto nivel de confianza, el otorgamiento de poder no puede ser establecido ni mantenido, ¿Por qué entonces el nivel de confianza es tan bajo en la mayoría de las organizaciones? La razón es que la confianza no es el resultado de un imperativo organizacional o de un programa. Es decir, no corresponde a una solución instantánea. Es el fruto de la confiabilidad que se cultiva a nivel personal.

- *El sí mismo.* El sí mismo representa el nivel personal dentro del paradigma PCL; el principio clave es el de la confiabilidad. La confiabilidad se encuentra en el centro del enfoque adentro-afuera y está en función de dos cosas: el carácter y la competencia. La mayoría de la gente piensa que la confiabilidad equivale sólo al carácter. El carácter es vital pero insuficiente. Por ejemplo, ¿dejaría usted una intervención quirúrgica crítica en manos de un cirujano que, aunque es muy honesto en el manejo de sus cuentas, no se ha mantenido al tanto en los últimos avances de su campo y podría ser considerado como profesionalmente caduco? Podemos tener muchas preocupaciones en el exterior, en las corrientes internas y externas a nuestra organización, pero si queremos lograr un cambio significativo debemos comenzar por nuestro círculo de influencia. La confiabilidad es algo que cae completamente dentro de nuestro círculo de influencia. Podemos hacer y cumplir nuestras promesas. Podemos tomar parte de un programa de desarrollo profesional. Se trata entonces de un enfoque adentro-afuera; en efecto, los cambios y los mejoramientos deben comenzar por nosotros mismos.

- *El estilo.* Un estilo gerencial que trata de otorgar poder genera más innovación, iniciativa y compromiso, pero también un comportamiento más impredecible. Los gerentes deben sopesar los beneficios de los estilos participativos comparándolos con la predictibilidad de los de alto control. Proclamar la participación pero al mismo tiempo practicar el control, sólo crea escepticismo. Pocos gerentes están realmente dispuestos a pagar el precio que significa el dotar con poder a través de convenios yo gano/tú ganas, donde los resultados deseados y las guías son claramente establecidos, se identifican los recursos disponibles, y existe un acuerdo en cuanto al desempeño y la rendición de cuentas. Estos gerentes logran liberar el potencial de la gente, promueven la innovación y la iniciativa a través de una autosupervisión que respeta al individuo como tal y producen los resultados deseados de una forma que es más dura pero también más beneficiosa que cuando se emplea un sistema de alto control.
- *Las técnicas.* Técnicas tales como la formación del grupo, la delegación, la negociación y la autogestión, son fundamentales para lograr un alto rendimiento. Afortunadamente éstas se pueden aprender y optimizar por medio de una educación y capacitación continuas.
- *Visión y principios compartidos.* La mayoría de las organizaciones se enfrentan con la tarea de agrupar a la gente y la cultura bajo una visión y una estrategia común. Una de las mejores formas de hacerlo es a través de la formulación de una misión. Con esto no aludo a la misión que se escribe a toda prisa durante un retiro de fin de semana para ejecutivos. Más bien, me refiero a la que es el producto del esfuerzo y la contribución colectiva de todos los niveles de la empresa. La mayoría de las misiones organizacionales no son más que un montón de palabras bonitas que se cuelgan en la pared. Sin embargo, una misión tiene el potencial de ser una constitución viva, algo que captura los valores enraizados en la gente y que se basa en principios eternos. Al fin de cuentas, lo importante es el proceso por el cual pasan todos aquellos que contribuyen a la creación de la misión, y no tanto el documento en sí. Una visión constante no puede existir en aquellos mapas que, por muy estratégicos que sean, quedan obsoletos casi tan

pronto como se los pública. En un mundo donde las cosas cambian tan rápidamente, lo que se necesita es una brújula en el bolsillo de cada uno de los asociados a la empresa. Una misión que sea el resultado de una participación general y que esté basada en principios constituye tal brújula.

- *La estructura y los sistemas.* El principio clave tras la estructura y los sistemas, como también tras las estrategias y las corrientes, es el de alineamiento. Con una misión clara, el imperativo crítico para el ejecutivo es el de alinear todas las "eses" del modelo con los principios contenidos en la misión de la empresa. Requiere un gran poder de determinación y de compromiso con una visión basada en principios, el vencer la fuerza que tiene la estructura y los sistemas basados en viejos paradigmas de control. Pero el hacerlo libera y da rienda suelta al compromiso y la creatividad de todos aquellos que tienen un interés en la empresa. Líderes de todos los niveles encuentran mejores formas de refuerzo e influencia al actuar como guías y modelos de los principios contenidos en la misión de la empresa. Ellos sacan el mayor provecho de las contribuciones de aquellos cuyos bienes están a su cuidado cuando crean las condiciones que protegen la visión y los principios compartidos.

Dentro de las organizaciones nos relacionamos con mucha gente de forma interdependiente, y la interacción exige determinado tipo de estructura y de sistemas. La mejor analogía que existe es la del cuerpo humano, que es un modelo de organización. El sistema nervioso, por ejemplo, transmite mensajes (información); el circulatorio distribuye elementos nutritivos (compensación); el óseo (estructura) sostiene al conjunto, y el respiratorio suministra oxígeno (retroalimentación).

Estos sistemas son interdependientes; un cambio significativo en uno de ellos puede alterar el equilibrio de la totalidad. Las organizaciones tienen, al igual que los cuerpos, estados de equilibrio. Cuando operan en uno de ellos, están relativamente a salvo de angustias y sufrimientos, aunque de cualquier manera pueden operar en muy diferentes niveles de

productividad. Una organización puede ser muy creativa, sinérgica, plena de espíritu de equipo, sentido de la misión, pasión, finalidad, entusiasmo e innovación; estar, en suma, relativamente libre de dolorosas desventajas. Otra puede estar caracterizada por un clima de antagonismo intenso o muy politizado, por comportamientos proteccionistas o defensivos, o por la baja productividad y los escasos beneficios. Esta organización también se encuentra en un estado de equilibrio, pero en un bajo nivel de rendimiento.

Hay seis sistemas que son comunes a la mayoría de las organizaciones que Covey plantea:

1. *Información.* Para disponer de un panorama preciso, equilibrado e imparcial de lo que está sucediendo, los ejecutivos necesitan de un sistema de información respecto a todos aquellos que tienen intereses en la empresa, el cual les puede decir lo que ocurre dentro de la organización y en las mentes y los corazones de todos aquellos que sostienen a la empresa. Si suponemos que existe sabiduría para emitir juicios, los buenos datos generan buenas decisiones.
2. *Compensación.* El dinero, el reconocimiento, la responsabilidad, las oportunidades y otros alicientes en cuanto al puesto y a la jerarquía constituyen las compensaciones. Un sistema de compensación eficaz incorpora gratificaciones tanto económicas como psíquicas. La cooperación sinérgica recompensa y genera espíritu de equipo.
3. *Capacitación y desarrollo.* En los programas eficaces de desarrollo de recursos humanos, el alumno es responsable del aprendizaje; el instructor y la institución se consideran recursos para ayudar; la capacitación es controlada por el alumno y no por un sistema, lo cual significa que aquél puede avanzar a su propio ritmo y escoger los métodos para alcanzar los objetivos establecidos de común acuerdo; también debe mostrar lo que aprende, porque enseñar el material del curso a un tercero refuerza mucho el compromiso y al mismo tiempo mejora la retención, y existe

también una estrecha correlación entre los objetivos del programa de capacitación y la carrera que ha planeado cada individuo.

4. *Reclutamiento y selección de personal.* Los líderes basados en principios reclutan y seleccionan al personal cuidadosamente, conciliando la capacidad, la aptitud y los intereses del candidato con los intereses y exigencias del trabajo. Lo que la gente disfruta haciendo porque lo hace bien está íntimamente vinculado con lo que hace para la compañía. Las entrevistas, los exámenes y los contratos de trabajo se establecen teniendo en cuenta los mejores intereses de ambas partes. Los modelos de éxito que se manifiestan en la historia laboral del individuo enlazan con los de la compañía y los de la rama de producción. Las discrepancias deben discutirse francamente. Y antes de tomar la decisión de contratar, ascender, degradar o despedir, los líderes eficaces buscan consejo confidencial de sus colegas y supervisores respetados.

5. *Diseño del trabajo.* Así como las casas son diseñadas para satisfacer las necesidades y gustos de la gente, también los trabajos deberían ser diseñados para canalizar muchos de los intereses y habilidades de las personas. Estas necesitan percibir con claridad en qué consiste la tarea, cómo se relaciona con la misión de conjunto de la compañía y cuál puede ser su contribución personal. También necesitan saber de qué recursos y sistemas de apoyo disponen, y gozar de cierto grado de autonomía para determinar qué métodos emplearán para alcanzar los resultados deseados. La retroalimentación, al igual que la instalación eléctrica de una casa, debe formar parte de la construcción desde el principio, y esto rige también para las despensas, donde se almacenan las provisiones de evolución y las nuevas oportunidades.

6. *Comunicación.* Para lograr comunicaciones organizacionales eficaces son fundamentales las entrevistas de persona a persona para elaborar convenios yo gano/tú ganas y un proceso de rendimiento de cuentas; las reuniones del *staff*, con órdenes del día y minutas orientadas hacia la acción cuando sea necesario; un sistema de sugerencias de los empleados que recompense las ideas que generen economías; una

política y procedimientos de puertas abiertas y de garantía del debido proceso; las entrevistas anuales que incluyan a los niveles intermedios, y la formación de comisiones *ad hoc* para motivar ideas innovadoras. Los sistemas de comunicación funcionarán más eficazmente si están organizados en torno de una visión y una misión compartidas. Los sistemas no suelen estar alineados porque quienes los diseñan tienen una mentalidad de escasez y les resulta muy difícil construir una relación de confianza con otras personas. Están amenazados por la competencia que los rodea. Quieren ser los únicos que aportan ideas. Tienen grandes dificultades para reconocer los méritos de los demás y para compartir el poder.

- *Estrategia.* Debe ser congruente con los objetivos expuestos, con los recursos de que se dispone y con las condiciones del mercado. Más aún, debe ser capitaneada por diferentes personas para reflejar los cambios de "dirección del viento", entre los que cabe citar la situación de la competencia.
- *Corrientes.* Dentro y fuera de la organización existen muchas corrientes (ambientes operativos), que deben ser controladas periódicamente para tener la seguridad de que la estrategia, la visión compartida, los sistemas y todo lo demás está alineado con la realidad exterior. Además, los ejecutivos inteligentes detectarán las tendencias y anticiparán los cambios en las corrientes para no zozobrar ni encallar.

Todo comienza con la gente, por los programadores. Primero hay que trabajar en las S más dúctiles para poder cambiar luego las más rígidas, puesto que éstas últimas sólo son la manifestación externa de la mentalidad de las personas.

Un ser humano cualificado es la clave para lograr productos y servicios de calidad. Y la clave de nuestra cualificación personal es el carácter, la idoneidad y la cuenta bancaria emocional que tenemos con los demás. Quienes se basan en principios obtienen la cantidad por medio de la calidad, los resultados por medio de las relaciones. El principio que los

guía en su matrimonio, su familia, su negocio' y su comunidad es el siguiente: "No hablaremos de nadie a sus espaldas con nadie. En nuestro esfuerzo por ayudar a los demás seremos críticos constructivos, pero no nos dedicaremos a las menudencias. Si estamos en desacuerdo con alguien, clarificaremos nuestra posición o resolveremos el problema directamente con él". Esto exige una tremenda valentía y mucha fortaleza de carácter, y se logra siendo una persona basada en principios.

#### **4. CARACTERISTICA DE LOS LÍDERES CENTRADOS EN PRINCIPIOS**

Según Covey los líderes eficaces tienen las siguientes características:

- Aprenden continuamente
- Tienen vocación por servir
- Irradian energía positiva
- Dirigen sus vidas en forma equilibrada
- Ven la vida como una aventura
- Son sinérgicos
- Se ejercitan para la autorrenovación

#### **5. CUATRO CARACTERISTICAS DEL PARADIGMA PCL**

Un paradigma es un modelo que representa a la naturaleza. Perfeccionarlo es hacer un esfuerzo para lograr una comprensión más clara de lo que es el carácter, y en todos los campos del conocimiento esa comprensión se denomina teoría, explicación o modelo. Si el paradigma tiene defectos, no importa cuán buenos puedan ser el comportamiento o la actitud.

El paradigma PCL presenta cuatro características que describen la naturaleza de mejor forma que la mayoría de los demás paradigmas.

##### **5.1 Holístico**

Dicho de otra forma, encara la cuestión como un todo, en el cual cabe cualquier elemento: se pueden situar las finanzas, la constitución física y la tecnología bajo la estructura; se pueden situar tanto los estilos y técnicas de trabajo como los estilos y técnicas complementarios de liderazgo en el marco gerencial. Este paradigma constituye un sistema abierto, no cerrado, en el cual todas las cosas y todas las personas están en "la corriente", en el medio que existe "dentro" de la organización, de la industria y del campo más amplio de la sociedad.

Ninguna organización está alineada a la perfección. Todas deben enfrentarse a un medio hostil, tanto dentro como fuera de la compañía. Las personas proactivas, que se basan en principios, no caen víctimas de ese medio. Avanzan continuamente hacia el alineamiento y tratan de encontrar el sentido del medio en que evolucionan sus vidas y operan sus negocios: del impacto del campo más extenso de la sociedad; de las tendencias económicas, sociales y políticas; de las fuerzas culturales, y de los mercados internacionales.

## **5.2 Ecológico**

Esto significa que todo está relacionado con todo, igual que en un ecosistema. Un ecosistema lo incluye todo, pero en él, además, todo está muy interrelacionado y es muy interdependiente: una iniciativa en un área afecta a todas las demás. Algunos paradigmas gerenciales presuponen que una organización es una especie de medio desconectado, inorgánico, no ecológico. Pero todas las organizaciones son ecosistemas que se hallan dentro de biosferas más amplias y son, en consecuencia, parte de la naturaleza. La naturaleza no tiene compartimientos estancos; es un todo único e indivisible. La creciente conciencia sobre los problemas ambientales ha motivado que la sociedad sea mucho más consciente de los ecosistemas naturales.

## **5.3 Evolutivo**

Esto significa que hay que hacer ciertas cosas antes de poder hacer otras: la aritmética está antes que el álgebra. La evolución y el progreso siguen un proceso secuencial. Sin embargo, existen todavía muchos paradigmas gerenciales no evolutivos, que presuponen que en realidad no es necesario seguir un proceso, que uno, simplemente, puede introducirse en cualquier nivel y mejorar la situación con una solución instantánea. El verdadero progreso comienza por uno mismo y actúa de adentro hacia afuera.

#### 5.4 Basado en Personas

No en cosas, plantas o animales sin alma. A diferencia del resto de la naturaleza, los seres humanos son autoexhortativos, capaces de optar por algo o por su contrario. Es cierto que la volición e influencia de determinadas personas puede ser escasa debido a las deficiencias físicas y traumas sufridos durante la infancia, o causados por su medio actual. Quienes vienen de una orientación competitiva tienden a pensar de forma defensiva y protecciónista, y en términos de escasez. Por el contrario, quienes viven en un clima de afirmación y amor incondicional tienden a poseer un sentido intrínseco de seguridad personal y una mentalidad de abundancia.

La mayoría de los paradigmas gerenciales intentan convertir a las personas en cosas, haciéndolas más eficientes. Esta es la razón por la cual los gerentes creen que el factor humano es algo secundario. Cuando esta concepción está ampliamente extendida en una cultura, la gente trata de protegerse buscando algún tipo de poder colectivo, como puede ser un sindicato, y provocando *lobby* para obtener una legislación social que mitigue las tendencias explotadoras y oportunistas de la administración agresiva. Con las cosas se puede ser eficiente, pero con las personas se debe ser eficaz. Si uno trata tan sólo de ser eficiente con las personas, acabará luchando o huyendo, y retirando fondos de la cuenta bancaria emocional.

A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Por ejemplo: se es eficiente cuando en 12 horas de trabajo se hacen 100 unidades de un determinado producto. Ahora, se mejora la eficiencia si esas 100 unidades se hacen en sólo 10 horas. O se aumenta a eficiencia si en 10 horas se hacen 120 unidades. Aquí vemos que se hace un uso eficiente de un recurso (tiempo), y se logra un objetivo (hacer 100 o 120 productos)

Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Ejemplo: se es eficaz si nos hemos propuesto construir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces, alcanzamos la meta.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en a la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en a la capacidad para alcanzar un objetivo. Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes.

Se puede dar el caso de que se alcanzó la meta de construir una autopista en una semana tal como se había previsto (fuimos eficaces), pero para poder construir la autopista, se utilizaron más recursos de lo normal (no fuimos eficientes). Caso contrario, se utilizó un 10% menos de los recursos previstos para construir la autopista pero no se logró terminar en una semana (fuimos eficientes pero no eficaces). Lo ideal sería construir la autopista en una semana y utilizar el 100% de los recursos previstos. En este caso seríamos tanto eficaces como eficientes.

Las cuatro características del paradigma PCL -holístico, ecológico, evolutivo y orientado hacia la gente, no hacia las cosas- hacen que sea el más adecuado para la administración de los negocios y para el liderazgo centrado en principios.

## **6. HABITOS GERENCIALES QUE SURGEN DE DONES EXCLUSIVOS DEL SER HUMANO**

Según Covey son siete hábitos capacidades y dones Primarios, Secundarios y de Renovación del Proceso de Evolución, exclusivos y característicos del ser humano, asociados con cada uno de los siguientes hábitos.

Los dones humanos primarios son:

- 1) la autoconciencia o auto conocimiento: *Ser Proactivo.*
- 2) la imaginación y la conciencia: *Empiece con un objetivo en mente.*
- 3) la fuerza de voluntad: *Lo primero es lo primero.*

Los dones secundarios son:

- 4) una mentalidad de abundancia: *Piense en yo ganó/tú ganas.*
- 5) la valentía y el respeto: *Procure primero comprender y después ser comprendido*
- 6) la creatividad: *Sinergice.*

El séptimo don es la auto renovación. Todos son dones exclusivos del ser humano; los animales no los poseen. Pero todos están dentro de un *continuum* que va desde los niveles inferiores hasta los superiores.

### **6.1 Sea Proactivo**

Es el don del *autoconocimiento* o *autoconciencia*, es decir de la habilidad para elegir su respuesta (respuesta-habilidad: responsabilidad). En el extremo inferior del *continuum* está la persona ineficaz que transfiere su responsabilidad culpando a otros, a los acontecimientos o al medio, a cualquier cosa o persona de "allá afuera", de modo que ella no es responsable de los resultados. Si yo lo culpo a usted, de hecho le estoy

atribuyendo poder. He otorgado mi poder a su debilidad. Y luego puedo auto crear evidencias que apoyen mi percepción de que el problema es usted.

En el extremo superior del *continuum* hacia el aumento de la eficacia está la autoconciencia: "Conozco mis tendencias, conozco los guiones o programas que están en mí, pero yo no soy esos guiones. Puedo reescribir mis guiones". Usted es consciente de que es la fuerza creativa de su propia vida. No es una víctima de las condiciones ni del condicionamiento. Puede elegir su respuesta a cualquier situación y a cualquier persona. Existe un margen de libertad entre lo que le pasa a usted y su respuesta. Y cuanto más ejercite esa libertad, más amplia se hará. A medida que trabaje en su radio de influencia y ejercite esa libertad, usted dejará poco a poco de ser alguien que "reacciona vivamente" (es decir, con sólo una pequeña separación entre el estímulo y la respuesta) y comenzará a ser alguien que elige la respuesta de forma fría y responsable, sin que importe su estructura genética, cómo creció, cuáles fueron sus experiencias infantiles ni cuál es su medio actual. Su poder para lograr el progreso y la felicidad reside en su libertad para elegir su respuesta.

Imagine lo que ocurriría si usted pudiera lograr que todos y cada uno de los miembros de una compañía actuaran voluntariamente según esta creencia: "La calidad comienza conmigo mismo, y debo tomar mis propias decisiones basándome en principios y valores cuidadosamente escogidos". La proactividad cultiva esta libertad. Subordina sus sentimientos a sus valores. Usted acepta sus sentimientos: "Estoy frustrado, estoy enojado, estoy acongojado. Acepto estos sentimientos; no los niego ni los reprimio. Pero sé qué debo hacer. Soy responsable". Ese es el principio: "Tengo la *habilidad* (capacidad) de *responder*; soy *responsable*".

Así, por medio de la autoconciencia de la capacidad de elegir su respuesta a cualquier condición acondicionamiento, usted avanza a lo largo de este

*continuum*, desde no ser más que una víctima, hasta alcanzar el poder creativo autodeterminante.

## **6.2 Empiece con un objetivo en mente,**

Es el don de la *imaginación* y de la *conciencia*. Si usted es el programador, escriba usted mismo el programa. Decida qué va a hacer con el tiempo, el talento y las herramientas con los cuales debe trabajar: "Dentro de mi pequeño radio de influencia, yo seré quien decida".

En el extremo inferior del *continuum* está la sensación de la inutilidad de las metas, los propósitos y el esfuerzo por perfeccionarse. Después de todo, si usted es una víctima por completo, si es producto de lo que antes le ha pasado, seamos realistas, ¿qué es lo que puede hacer de efectivo respecto a cualquier cosa? Y así vagará por la vida, esperando que las cosas acaben bien, que el medio sea positivo, para de esta forma poder asegurarse el pan de cada día y, quizás, algún fruto positivo.

En el otro extremo está la sensación de esperanza y propósito: "He creado el futuro en mi mente. Puedo verlo e imaginar cómo será". Los animales no pueden hacerla. Pueden almacenar nueces instintivamente para el invierno, pero no pueden crear una máquina para fabricar nueces ni preguntarse: "¿Por qué fabrico nueces? ¿Por qué no hago que algún otro las produzca para mí?". Sólo los seres humanos plantean este tipo de preguntas. Sólo las personas tienen la capacidad de imaginar un nuevo curso de acción y seguirlo conscientemente.

¿Por qué la conciencia? Porque para ser altamente eficaz su conciencia debe capitanejar todo lo que usted imagina, planea y pone en práctica. Quienes intentan ejercitar la creatividad sin conciencia caen inevitablemente en lo irrazonable. En última instancia, cambian su talento creativo por "bienes envasados", utilizando su creatividad -su imaginación aplicada y sus representaciones visuales- para obtener cosas materiales o recompensas sociales. De esta forma, terminan irremediablemente

desequilibrados. Pueden recitar el texto del guión de la vida equilibrada, pero en realidad sus artículos están escritos en los graciosos cuadernos de sus melancolías.

Ejercítense en el uso de estas dos capacidades exclusivamente humanas. Primero, imagine que usted va esta tarde a su oficina, o a su hogar esta noche, y allí encuentra una situación terrible. El lugar es un desastre total. Nadie ha llevado a cabo su tarea; no se ha cumplido ninguno de los compromisos. Y usted está cansado y trastornado.

Imagínese ahora respondiendo a esa realidad de forma madura, prudente, autocontrolada. Observe el efecto que eso produce en los demás. Usted no los confesó de sus pecados. Comenzó por plantear su juego. Fue afable, comedido, amable y su comportamiento estimuló la conciencia de los otros y permitió que sus consecuencias confluieran armónicamente en acción.

Usted sólo empleó dos capacidades humanas: *imaginación* y *conciencia*. No se sirvió de la memoria; si se hubiera servido de la memoria o de la historia, habría perdido su sangre fría, juzgando a los demás y empeorando las condiciones. La memoria está integrada por sus anteriores respuestas a los mismos o parecidos estímulos. La memoria lo ata a su pasado. La imaginación le señala su futuro. La potencialidad que usted tiene es ilimitada, pero potenciarla es concretar sus capacidades bajo cualquier clase de condiciones.

En el libro *Man's Search for Meaning (El hombre en busca de sentido)*, Viktor Frankl, el psiquiatra austríaco que estuvo prisionero en los campos de exterminio de la Alemania nazi durante la Segunda Guerra Mundial, relata cómo ejercitó el poder de elegir su respuesta a estas terribles condiciones. Cierta noche fue sometido a experimentos en su propio cuerpo. Y pensó: "Tengo el poder de elegir". Y buscó su significado. Creyó que si uno tiene un significado (un propósito o una causa), si tiene un *porqué*, puede vivir con cualquier *cómo*.

El desarrollo de su vida profesional arrancó de ese dato. Había crecido en la tradición freudiana del determinismo psíquico. Aprendió que eso era una mentira, que no tenía bases científicas, que provenía del estudio de gente enferma -neuróticos y psicóticos-, no de gente sana, creativa y eficaz. No recurrió a su memoria sino a su imaginación y a su conciencia.

También usted puede progresar a lo largo del *continuum*, desde la inutilidad y los viejos hábitos hasta alcanzar la fe, la esperanza y la seguridad interior por medio del ejercicio de la conciencia y la imaginación.

### **6.3 Lo primero es lo primero**

Es el don de la *fuerza de voluntad*. En el extremo inferior del *continuum* está la vida ineficaz e inconsistente de la indecisión y el dejarse llevar, eludiendo las responsabilidades y adoptando la línea del menor esfuerzo, ejercitando poco la iniciativa y la fuerza de voluntad. Y en el extremo superior está la vida altamente disciplinada que se concentra intensamente en las actividades vitales de suprema importancia, que no son necesariamente las urgentes. Es una vida potenciada e influyente.

Usted avanza de ser una víctima a ser un recurso creativo, de la inutilidad a la esperanza y la firmeza, y del dejarse llevar por la disciplina: los Hábitos 1, 2 y 3. El Hábito 1 se apoya en la autoconciencia y el autoconocimiento; el 2 en la conciencia y la imaginación, y el 3 en la fuerza de voluntad. Todos son dones exclusivamente humanos que los animales no poseen. A lo largo del *continuum*, usted avanza desde ser dirigido por las crisis y tener un poder de *no puedo* y *no quiero*, hasta llegar a concentrarse en las cuestiones importantes aunque no necesariamente urgentes de su vida y a tener la *fuerza de voluntad* para sacarlas adelante.

El ejercicio de los dones humanos primarios lo faculta a utilizar más eficazmente los secundarios.

#### 6.4 Piense en yo gano/tú ganas

Es el don de una *mentalidad de abundancia*. ¿Por qué? Porque la seguridad de uno proviene de los principios. Todo se ve a través del prisma de los principios. Cuando su cónyuge comete un error, usted no se convierte en acusador. ¿Por qué? Porque su seguridad no se fundamenta en que su cónyuge satisfaga sus expectativas. Si su hijo, su esposa, su amigo o su jefe cometen un error, usted no se convierte en acusador; los mira con compasión. ¿Por qué? Porque su seguridad no se fundamenta en ellos. Su seguridad proviene de dentro de usted mismo. Usted se basa en principios.

A medida que una persona se basa cada vez más en principios, más le gusta compartir el reconocimiento y el poder. ¿Por qué? Porque cree que todos pueden compartir el mismo pan. Es un pan que siempre está creciendo. El modelo básico de que los recursos son limitados, y la presunción de que efectivamente es así, son incorrectos. Las grandes capacidades de la gente apenas están siendo utilizadas. La mentalidad de abundancia produce más ganancias, poder y reconocimiento para todo el mundo.

A lo largo de este *continuum*, usted avanza de una mentalidad de escasez a una de abundancia por medio del sentimiento de su propio valor intrínseco y de un benévolos deseo de obtener beneficios mutuos.

#### 6.5 Procure primero comprender y después ser comprendido

Es el don de la *valentía equilibrada con el respeto*. ¿Exige valentía y respeto el *no ser comprendido* primero? Reflexione sobre ello. Reflexione sobre los problemas a los que usted se enfrenta. Uno tiende a pensar:

"Usted debe comprenderme, pero no me comprende. Yo lo comprendo a usted, pero usted no me comprende a mí. Así que déjeme contarle primero mi historia, y después podrá usted decir lo que le plazca". La otra persona

contesta: "Muy bien, trataré de comprender". Pero mientras "escucha", pasa todo el tiempo preparando su respuesta. Sólo aparenta estar escuchando, escucha selectivamente. Cuando uno relata sus avatares domésticos o narra algún capítulo de su autobiografía -"permítame contarle mi experiencia"-, el otro no sintoniza con él a menos que se sienta comprendido.

¿Qué ocurre cuando usted escucha de verdad a alguien? Toda la relación se transforma: "Alguien ha comenzado a escucharme, y parece saborear mis palabras. No coincide conmigo ni discrepa; simplemente me escucha, y siento como si él estuviera comprendiendo cómo veo yo el mundo. Y en ese proceso me descubro escuchándome a mí mismo. Empiezo a sentir que hay algo valioso en mi persona".

La causa originaria de casi todas las dificultades de la gente es el problema básico de la comunicación: no se escucha con empatía. Se escucha desde dentro de la propia autobiografía. Se carece de la habilidad y de la actitud de la empatía. Se necesita la aprobación y se carece de valentía. Dentro del propio marco de referencia, uno dice: "¿Qué puedo hacer para complacer a esta persona? Tiene una intensa necesidad de controlar. ¡Un momento! Yo soy el gerente que controla. No he venido a escuchar; he venido a decir cosas. Cuando quiera su opinión, ya se lo haré saber". La habilidad para escuchar primero requiere mesura, respeto y reverencia. Y la habilidad para lograr ser comprendido requiere valentía y consideración. A lo largo del *continuum*, usted avanza desde los instintos de luchar y huir hasta alcanzar una madura comunicación en ambos sentidos en la cual la valentía y la consideración están equilibradas.

## **6.6 Sinergice**

Es el don de la *creatividad*, de la creación de algo. ¿Cómo crear? ¿Usted, por su cuenta? No, a través de dos mentes respetuosas que, comu-

nicándose, encuentran soluciones mucho mejores que cualquiera de las propuestas originales. La mayoría de las negociaciones son regateos posicionales y en el mejor de los casos culminan en un compromiso. Pero cuando se entra en comunicación sinérgica, se abandona la posición personal y uno comprende las necesidades e intereses básicos y profundos y, se da con soluciones para satisfacer a unas y a otros.

Dos profesores de Harvard, Roger Fisher y William Ury, esbozan en su libro *Getting to Yes* un nuevo enfoque de la negociación en conjunto. En lugar de asumir dos posiciones antagónicas -"Quiero abrir esa ventana." "No, yo quiero cerrarla." "No, yo quiero abrirla."- para terminar en un compromiso intermedio (entornarla), ven la posibilidad de sinergizar:

-¿Por qué la quieres abrir?

-Pues porque me gusta el aire fresco. Y tú, ¿por qué la quieres cerrar?

-Porque no me gusta la vista que se divisa. ¿Qué podemos hacer para tener aire fresco sin tener que contemplar esa vista?

A partir de ahí, dos personas creativas que se respetaran recíprocamente y comprendieran las necesidades del otro podrían decir: "Abramos la ventana de la habitación vecina. Reacondicionemos el mobiliario. Abramos la parte superior de la ventana. Encendamos el aire acondicionado". Buscarían nuevas alternativas porque no están defendiendo posiciones.

Siempre que surja una diferencia, diga: "Vayamos hacia un yo gano/tú ganas sinérgico. Escuchémonos el uno al otro. ¿Cuál es tu necesidad?". "Bien, simplemente, estoy encaprichado con ir a ver esta película. ¿Cuál te gustaría a ti?" Quizás usted pueda encontrar una película o alguna otra actividad que satisfaga a ambos. Y hará pensar al otro. Y si usted aporta el espíritu del trabajo en equipo, empieza a construir un vínculo muy poderoso, una cuenta bancaria emocional, y la gente subordinará voluntariamente sus deseos inmediatos a las relaciones de largo plazo.

Uno de los compromisos más importantes que se deben asumir en una familia o en un negocio es nunca hablar mal de los otros. Si quiere retener a los presentes, sea siempre leal con los ausentes. Y si tiene problemas con alguien vaya a discutirlos directamente con él. Si usted se niega a

hablar mal de alguien a sus espaldas con otra persona, ¿qué pensará esta última? Que cuando alguien hable mal de ella a sus espaldas, usted no secundará la maledicencia.

En circunstancias de fallecimiento, divorcio y nuevos matrimonios, por ejemplo, habitualmente se producen dentro de las familias muchos sentimientos encontrados respecto de las decisiones a tomar. Los familiares que se sienten defraudados o menospreciados suelen decir cosas muy desagradables de otros miembros de la familia. Reflexione usted sobre cuánto dolor y angustia se evitaría si los integrantes de la familia recurrieran a dos principios básicos: 1) las personas y las relaciones dentro de nuestra familia son más importantes que las cosas (en el lecho de muerte, nadie habla jamás sobre pasar más tiempo en la oficina; todos hablan de las relaciones), y 2) cuando tengamos cualquier dificultad o diferencia, iremos a planteársela directamente a la persona en cuestión.

Somos responsables de nuestras actitudes y comportamientos, y podemos elegir nuestras respuestas en cualquier circunstancia. Con valentía y consideración nos comunicaremos francamente con los demás y trataremos de crear soluciones yo gano/tú ganas. A lo largo de este *continuum* usted avanza desde la comunicación defensiva, pasando por las transacciones de compromiso, hasta lograr alternativas y transformaciones sinérgicas y creativas.

## **6.7 Afile la sierra**

Es el don exclusivo del *perfeccionamiento constante* o *autorrenovación* para superar la entropía. Si usted no se perfecciona y renueva constantemente, caerá en la entropía, en los sistemas y estilos cerrados. En un extremo de este *continuum* está la entropía (todo se derrumba), y en el otro extremo está el perfeccionamiento, la innovación y el mejoramiento constantes.

Se ha planteado la idea de haber repasado los Siete Hábitos con la esperanza de que se empleen los siete dones exclusivos asociados a ellos en beneficio y provecho de las vidas de muchas otras personas.

## **V. NUEVO MODELO: PRODUCTIVIDAD CIMENTADA EN EL DESARROLLO HUMANO**

### **1. LA AUTOINVERSIÓN: INVERTIR EN UNO MISMO**

Todo ser humano nace dotado de una cierta cantidad de valiosos dones, talentos y recursos. Salvo algunas personas a quienes toca enfrentar situaciones de salud o adversidades económicas graves, una gran mayoría dispone de posibilidades para evolucionar o superar su "karma" y lograr vivir de una manera más digna, satisfactoria y productiva.

Sin embargo, como "no hay comida gratis", a todos nos toca pagar un precio antes de ver cristalizados nuestros más altos sueños. Uno de esos precios, tiene que ver con dedicar recursos a lo que aquí y en lo sucesivo, llamaré la autoinversión.

Autoinvertir significa dedicar principalmente y de manera consciente, energía, tiempo, esfuerzo y dinero al mejoramiento personal general. Se trata de asignar recursos para el éxito de un proceso constante de superación, tal como invertimos en una casa, un automóvil o una empresa comercial.

Sin embargo, por extraño que parezca, millares de seres se proyectan más a conservar lo poco o mucho que han logrado, y a actuar de manera socialmente aceptable para quedar bien con los demás. Y cuando se orientan las acciones hacia esas dos direcciones, el resultado es el autoabandono y el estancamiento.

La autoinversión no debe verse como algo obligatorio. Más bien, como se enseña en el paradigma de la calidad total, el perfeccionamiento constante debe ser visto como algo benéfico y natural para desarrollarnos adecuadamente. Debemos vernos, más bien, como si fuésemos una empresa,

una corporación, como el más valioso de todos nuestros activos. Piense que si enferma o muere, ya no quedará nada, materialmente hablando.

Una de las más importantes inversiones que podemos hacer en nosotros, es la inversión para estudios, especialmente de nivel universitario. Uno de los más importantes propulsores de esta idea, es Gary Becker, Premio Nobel de Economía 1992, quien como creador del concepto del "capital humano", afirma que las desigualdades socioeconómicas y de ingresos por trabajo, se explican por las diferencias en las inversiones de capital humano que realizan los individuos.

Señala Becker que algunos ganan más que otros simplemente porque invierten más en ellos mismos. Los más capaces -dice- son los que tienden a invertir más y por eso la distribución de los salarios termina siendo desigual. De algunos estudios vinculados a esta tesis, se desprende que quienes tienen educación universitaria, ganan entre 40 y 70% más que quienes carecen de estudios profesionales. Aunque en ciertos rubros de negocios parece no ser estrictamente requerido, las estadísticas muestran la clara relación entre estudios e ingresos.

También resulta esencial invertir en el cuidado y mejoramiento de nuestra salud. Asignar recursos al descanso, una alimentación sana, a visitas a especialistas y médicos, a entrenadores personales, compra de equipos deportivos y asistencia a gimnasios, tiene comprobadamente repercusión positiva. Esta es una inversión rentable en estética, bienestar y prolongación de la vida. Crear una rutina que nos permita sentirnos bien y vernos bien, es algo que no debemos ignorar ni subestimar.

Para muchos las relaciones lo son todo, y sin embargo, invierten poco en sus relaciones. Llamar a los amigos, compartir con ellos, mantener los vínculos aceptados con gestos de afecto, visitas o regalos trae beneficios emocionales notables, desarrolla el sentido de pertenencia y genera opciones de negocios. Por supuesto, no es ni gratuito ni barato. ¿Y qué decir de esa relación especial que es la de pareja? Los años de relación o de matrimonio llevan a la pareja al aburrimiento y rescatarla puede requerir invertir en un renacimiento amoroso y

en acciones de mantenimiento. No digo que debamos materializar el amor, sino poner atención y un poco de nuestros recursos al servicio de un espacio que resulta esencial para nuestro equilibrio interior. Semilla, tierra y agua, pueden producir la más bella flor.

Uno de los aspectos más importantes es la inversión interior, que incluye aspectos psicológicos y espirituales. Invertir en si mismo quiere decir que elige tomarse el tiempo necesario para observarse, conocerse, descubrir sus fortalezas y debilidades; significa que elige aprender a aceptarse y valorarse, así como trabajar a fondo y en serio en su autoestima y pulirse, como se pule una prenda para que brille y valga más. También puede significar buscar respuestas a las preguntas profundas que solemos evadir, sobre la vejez, la enfermedad, la soledad, la muerte o la existencia de Dios.

Usted como muchos, tiene una oportunidad de vivir de una mejor manera, siempre que considere la importancia de la autoinversión, y se entrene, prepare, desarrolle, mejore. Recuerde que si no hay semilla, no hay fruto. Recuerde que mientras más pesada es la carga más fuerza se requiere. Recuerde, que el mismo trabajo que cansa el músculo, también lo fortalece. Nadie puede ser libre esperando que otro venga a liberarlo. Dedíquese a limpiar y fortalecer las alas, para que estén listas el día que llegue el viento y le toque volar.

## 2. ADMINISTRACION Y LIDERAZGO

Esta es la razón por la cual el líder es tan vital para el continuo éxito. Covey afirma que el liderazgo tiene que ver con la dirección, con garantizar que aquella escalera esté apoyada contra la pared correcta. La administración tiene que ver con la velocidad. Pero duplicar la velocidad a la que se circula en una dirección equivocada, es la mejor definición de la ignorancia. El liderazgo tiene que ver con la visión, con no perder de vista la misión, y con la eficacia y los resultados. La administración, con establecer la estructura y los sistemas para alcanzar esos resultados, y por eso se concentra en la eficiencia, los análisis de costos-ganancias, la logística, los métodos, los procedimientos y la política.

El liderazgo se concentra en la gente; la administración en la ganancia; el liderazgo extrae su poder de los valores y principios correctos; la administración organiza los recursos al servicio de la consecución de ganancias.

Por supuesto, la administración y el liderazgo no se excluyen mutuamente; en efecto, podríamos decir que el liderazgo es el componente básico de la administración. Ese liderazgo puede ser dividido en dos partes: una que tiene que ver con la visión y la dirección, con los valores y con los fines, y otra, que consiste en inspirar y motivar a la gente para que trabaje unida con una visión y un fin comunes. Hay algunos líderes que tienen visión pero carecen de talento para la creación de equipos. Otros son capaces de inspirar a la gente y crear equipos, pero carecen de visión.

Como forjador de equipos, el líder intenta reducir las fricciones disfuncionales, aunque reconociendo siempre que la fortaleza de un equipo que se complementa se fundamenta en las diferencias; no necesita, pues, uniformar a las personas ni hacer que todos los demás sean a su imagen y semejanza. En tanto la gente tenga los mismos objetivos, carece de importancia que tenga los mismos roles. Cuando los miembros de un equipo se respetan recíprocamente, sus diferencias son útiles y se las considera puntos fuertes, no debilidades.

El rol básico del líder es fomentar el respeto mutuo y construir un equipo complementario en el cual los puntos fuertes de cada uno se conviertan en elementos productivos y sus debilidades pierdan toda importancia. El rol esencial de un administrador es emplear las palancas que multiplican el trabajo y el rol del productor. Un productor se sube las mangas y hace lo que sea necesario para resolver los problemas y obtener resultados.

## **2.1 Hemisferio Cerebral Izquierdo/Hemisferio Cerebral Derecho**

Según S. Covey, las investigaciones sobre teoría cerebral nos ayudan a comprender por qué ciertas personas son excelentes productores pero

malos administradores, o grandes administradores pero débiles líderes. Esas teorías sostienen básicamente que el cerebro está dividido en dos hemisferios, el izquierdo y el derecho, y que cada uno de ellos se especializa en funciones distintas, procesa diferentes clases de información y maneja distintos tipos de problemas.

Aunque ambos hemisferios participan en los procesos creativos y lógicos, el izquierdo trabaja más con la lógica, y el derecho más con las emociones. El izquierdo maneja palabras, el derecho imágenes; el izquierdo partes y especificidades, el derecho totalidades y relaciones entre las partes. El izquierdo tiene que ver con el análisis, es decir con separar cada cuestión; el derecho con la síntesis, con reunir. El izquierdo desarrolla el pensamiento secuencial, el derecho el pensamiento simultáneo y holístico. El izquierdo es prisionero del tiempo, lo que quiere decir que alberga el sentido del tiempo, de las metas y de la posición en que uno se encuentra respecto de estas últimas; el derecho se ve libre del tiempo, lo que significa que puede perder directamente el sentido del tiempo. El izquierdo gobierna el lado derecho del cuerpo y viceversa.

Empleando esta terminología, podríamos decir que vivimos en un mundo dominado por el hemisferio izquierdo, en el cual a las palabras, la medición y la lógica, se las tiene en un pedestal mientras se subordina y frecuentemente se castiga la creatividad, la intuición y lo artístico. Esto es especialmente cierto en lo que a los hombres se refiere: el estereotipo cultural masculino del "macho", 'Combinado con el gran énfasis académico sobre el hemisferio izquierdo, a menudo niega e incluso destierra las capacidades más creativas, estéticas e intuitivas (que suelen ser consideradas femeninas).

Las culturas orientales hacen referencia a las dos partes de la naturaleza humana: el *yin* y el *yang*. El primero es la parte femenina y el segundo la masculina. Se han escrito bibliotecas enteras sobre este tema, que incluyen libros sobre las organizaciones. Muchas de éstas poseen grandes sistemas y controles gerenciales, pero carecen de corazón. Otras quizá tengan corazón, pero carecen de mente, buenos sistemas y

controles.

Los antiguos filósofos griegos señalaban la influencia de los procesos de persuasión que denominaban *ethos*, *pathos* y *logos*. El *ethos* básicamente tiene que ver con la propia credibilidad, o lo que yo he llamado cuenta bancaria emocional; el *pathos*, con las emociones y la imaginación, que aquí podríamos denominar hemisferio cerebral derecho; y el *logos* con el proceso de razonamiento lógico, con el hemisferio cerebral izquierdo.

Si aplicamos la teoría del hemisferio cerebral dominante a los tres roles esenciales que existen en las organizaciones, veremos que el del administrador sería primordialmente el izquierdo, y el del líder el derecho. El rol del productor dependería del carácter de su trabajo. Si fuese verbal, lógico y analítico sería esencialmente el del hemisferio cerebral izquierdo; si fuera más intuitivo, emocional o creativo, sería el del derecho.

Quienes son excelentes administradores pero malos líderes pueden estar muy bien organizados y gobernar un barco estanco con óptimos sistemas y procedimientos y descripciones de tareas detalladas. Pero si no están motivados interiormente poco será lo que lleven a cabo porque no hay sentimientos ni corazón; todo es demasiado mecánico, demasiado formal, demasiado estanco, demasiado proteccionista. Una organización más laxa puede trabajar mucho mejor, aunque a un observador externo pueda parecerle desorganizada y confusa. Puede alcanzar auténticos e importantes logros sencillamente porque la gente comparte una visión, finalidad o sentido de la misión común.

Lo que Stephen Covey sugiere, en consecuencia, es: *administre con el lado izquierdo y dirija con el derecho*.

Lo ideal es, por supuesto, cultivar la habilidad de combinar los hemisferios derecho e izquierdo; entonces, la persona que lo logre podrá discernir la situación y emplear la herramienta apropiada para conducirla. Si alguien nos preguntase al respecto de una partida de ajedrez: "¿Cuál es la mejor jugada?", antes de contestar, a nuestra vez deberíamos

preguntarle: "¿En qué situación?". Luego podríamos decidir cuál podría ser la mejor jugada. Si alguien nos preguntase: "¿Cuál es el mejor palo de golf?", nuevamente deberíamos interrogarlo sobre el estado del terreno, la situación de la bola, la localización del banderín, etcétera. En primer lugar está la capacidad para diagnosticar la situación, y eso puede exigir una buena combinación de las habilidades de ambos hemisferios cerebrales.

Para adquirir un equilibrio funcional puede ser necesario ejercitar el lado más débil del cerebro. Por ejemplo, un individuo cuyo hemisferio cerebral izquierdo es el dominante debería proponerse ejercitar el vigor del derecho aprendiendo a comunicarse a través de los sentidos, el tacto y las imágenes visuales y a escuchar más con sus ojos que con sus oídos, participar, en suma, de mayores implicaciones artísticas y del aspecto creativo de la resolución de problemas, etcétera. Aquellos cuyo hemisferio cerebral dominante es el derecho deberían ejercitar el vigor latente del izquierdo por medio de los procesos analíticos de resolución de problemas, de la comunicación a través de las palabras y de la lógica, leyendo libros de textos y estudiando temas científicos y técnicos que versen sobre ciencias de la computación, el derecho, la contabilidad comercial o cualquier otra ciencia aplicada.

Las organizaciones que se orientan al corto plazo, las ganancias y los datos consistentes, suelen descuidar este desarrollo del liderazgo y así generan ejecutivos "con medio cerebro" que casi nunca tienen tiempo, por ejemplo, para comunicar a los demás su visión de la dirección, para crear equipos, desarrollar a la gente, ni planificar reuniones, excepto cuando se produce alguna crisis.

Si las cuestiones del liderazgo aparecen en la agenda de esos ejecutivos, lo hacen normalmente al final, en el apartado de "Varios". Los ejecutivos raramente plantean los temas del liderazgo porque están muy cansados después de haber estado todo el día "apagando incendios" y de haberse dedicado a los puntos que pusieron en primer lugar en sus agendas, que son los referidos a la producción y a la administración.

No debe sorprendernos entonces comprobar que muchos individuos e instituciones avanzan en dirección equivocada, atraviesan la jungla equivocada o se apoyan en la pared equivocada. El liderazgo estratégico puede anular esa mala dirección y enderezar el rumbo nuevamente.

Un líder estratégico puede brindar dirección y visión, motivar por medio del amor y construir un equipo complementario basado en el respeto mutuo si su forma de pensar está más orientada hacia la eficacia que hacia la eficiencia, si está más preocupado por la dirección y los resultados que por los métodos, sistemas y procedimientos.

### **3. CULTURA GANAR – GANAR**

Ganar/ganar no es una técnica: es una filosofía total de la interacción humana. De hecho, es uno de los seis paradigmas de esa interacción. Los paradigmas alternativos son: gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdo/pierdes, gano, ganar/ganar o no hay trato.

#### **3.1 Ganar/ganar**

El de ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito *mejor* de un camino superior.

### **3.2 Gano/pierdes**

Como estilo de liderazgo, gano/pierdes es el enfoque autoritario: "Si yo consigo lo que quiero, tú no consigues lo que quieras". Las personas del tipo gano/pierdes son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de gano/pierdes no conduce a esa cooperación.

### **3.3 Pierdo/ganas**

Algunas personas están programadas a la inversa: pierdo/ganas. "Yo pierdo, tú ganas."

"Adelante. Imponme lo que quieras." "Pisotéame de nuevo. Todos lo hacen."

"Soy un perdedor. Siempre lo he sido."

"Soy un conciliador. Haré cualquier cosa para conservar la paz." Pierdo/ganas es peor que gano/pierdes, porque no tiene ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión.

Las personas que piensan en pierdo/ganas por lo general están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

En la negociación, pierdo/ganas se considera una capitulación: es ceder o renunciar. Como estilo de liderazgo, representa permisividad o indulgencia. Pierdo/ganas significa ser un chico formidable, aunque «los chicos formidables lleguen los últimos».

Las personas que se reprimen constantemente, y no trascienden los sentimientos para darles un significado superior acaban descubriendo que ello

afecta la calidad de su autoestima y finalmente la calidad de sus relaciones con los otros.

Tanto la de gano/pierdes como la de pierdo/ganas son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano/ pierdes produce más resultados porque se basa en la a menudo considerable fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Pierdo/ganas es débil y caótica desde el principio.

### **3.4 Pierdo/pierdes**

Cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo/pierdes. Ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite o “hacérselas pagar” al otro, ciegos al hecho de que el asesinato es suicidio, de que la venganza es un arma de doble filo.

Algunas personas se concentran tanto en un enemigo, les obsesiona tanto la conducta de otra persona, que se vuelven ciegas a todo, salvo a su deseo de que esta persona pierda, incluso aunque esto signifique que pierdan las dos. Pierdo/pierdes es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra.

Pierdo/pierdes es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo. “Si nadie gana nunca, tal vez ser un perdedor no sea tan malo.”

### **3.5 Gano**

Otra alternativa común es simplemente pensar “gano”. Las personas con mentalidad de “gana” no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que les importa es conseguir lo que quieren.

Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el de “gano” es

probablemente el enfoque más común en una negociación. Una persona con mentalidad de “gano” piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

### **3.6 ¿Cuál es la mejor opción?**

De las cinco filosofías que hemos examinado hasta ahora (ganar/ganar, gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdo/pierdes y gano), ¿cuál es la más efectiva? La respuesta es: “Depende”. Si ganamos un partido de fútbol, ello significa que el otro equipo ha perdido. Si uno trabaja en una oficina regional que está a kilómetros de distancia de otra oficina regional, y entre las dos oficinas no existe ninguna relación funcional tal vez resulte deseable competir en una situación gano/pierdes para estimular los negocios. Pero no pretendemos establecer una situación gano/pierdes en el seno de una empresa o cuando se necesita la cooperación de personas o grupos para alcanzar el éxito máximo.

Cuando uno valora una relación y el problema no es realmente importante, puede optarse por la filosofía de pierdo/ganas para reafirmar auténticamente a la otra persona. “Lo que quiero no es realmente tan importante para mí como mi relación contigo. Esta vez, haz lo que quieras.” También puede recurrirse a la filosofía de pierdo/ganas si se percibe que el tiempo y el esfuerzo necesarios para ganar, de alguna manera, significarían violar otros valores superiores. Tal vez no valga la pena luchar tanto. De hecho, la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente, y entonces ganar/ganar es en realidad la única alternativa viable de las cinco.

Gano/pierdes no es viable porque, aunque parezca que gano es una confrontación con usted, sus sentimientos, sus actitudes con respecto a mí y nuestra relación siempre quedan afectados. Si, por ejemplo, yo soy un proveedor de su empresa, y gano en mis propios términos en una negociación particular, tal vez consiga lo que quiero en ese momento. Pero, ¿volverá usted a recurrir a mí? Mi “gano” a corto plazo será en realidad un “pierdo” a largo plazo si no lo retengo a usted como cliente. De modo que un gano/pierdes interdependiente es en realidad un pierdo/pierdes a largo plazo.

Si alcanzamos una actitud de pierdo/ganas, tal vez, por el momento, usted obtenga lo que quería. Pero, ¿cómo afectará esto a mi manera de ver mi trabajo con usted y el cumplimiento del contrato? Puede que yo no esté tan ansioso por complacerlo siempre. Quizás en las negociaciones futuras mi herida todavía esté sangrando. Mi actitud respecto de usted podría difundirse, pues estoy en relaciones con colegas de la misma rama de la industria. De modo que caemos de nuevo en un pierdo/pierdes. Pierdo/pierdes, obviamente, no es viable en ningún contexto.

Y si yo me centro en mi propio “gano” y ni siquiera tengo en cuenta su punto de vista, no habrá ningún tipo de base para una relación productiva. A largo plazo, si no ganamos los dos, ambos perdemos. Por ello la filosofía de ganar/ganar es la única alternativa real en las realidades interdependientes.

Y cuando examinamos el efecto a largo plazo de ese pierdo/ganas, los sentimientos reprimidos, los valores pisoteados, el resentimiento latente bajo la superficie de la relación, estuvimos de acuerdo en que, en última instancia, representaba en realidad una pérdida para ambas partes.

### **3.7 Ganar/ganar o no hay trato**

Si estos individuos no llegaran a una solución sinérgica -con la que todos estuvieran de acuerdo-, podrían recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ganar: “ganar/ganar o no hay trato”.

*No hay trato* significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato. No se ha creado ninguna expectativa, ni se ha establecido ningún contrato. “Yo no lo acepto a usted como empleado, ni vamos a emprender juntos una tarea particular, porque es obvio que nuestros valores o nuestras metas van en direcciones opuestas”. Es mucho mejor comprenderlo desde el principio, y no más adelante, cuando las expectativas creadas lleven a la desilusión de todas las partes.

El enfoque ganar/ganar o no hay trato es sumamente realista en el *principio* de una relación comercial o de una empresa. En una relación empresarial ininterrumpida, “no hay trato” puede que no sea una opción viable, lo cual crea problemas serios, especialmente en el caso de empresas o negocios familiares iniciados sobre la base de una relación personal estrecha.

#### 4. CINCO DIMENSIONES DE GANAR/GANAR

Pensar en ganar/ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas más singulares (la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente) en nuestras relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos.

Para crear esos beneficios mutuos se necesita mucho coraje y también consideración, en particular si interactuamos con personas profundamente programadas con el paradigma gano/pierdes.

Por ello este hábito incluye principios de liderazgo interpersonal.

El liderazgo interpersonal efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principios.

El principio de ganar/ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el *carácter*, y a través de las *relaciones* fluye en *acuerdos*. Se cultiva en un ambiente en el que la *estructura* y los *sistemas* se basan en ganar/ganar. Y supone un *proceso*; no podemos alcanzar fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas.

El diagrama siguiente muestra de qué modo se relacionan entre sí esas cinco dimensiones. .



Stephen Covey, Los 7 Hábitos de la gente Altamente Efectiva, Pag 244.

Consideremos ahora, una a una y en orden, estas cinco dimensiones.

#### **4.1 Carácter**

El carácter es la base del paradigma ganar/ganar, y todo lo demás se erige sobre ese fundamento. Hay tres rasgos caracterológicos esenciales para el paradigma ganar/ganar.

4.1.1 Integridad. Ya hemos definido la integridad como el valor que nos atribuimos nosotros mismos. Los hábitos primero, segundo y tercero nos ayudan a desarrollar y mantener la integridad. Cuando identificamos con claridad nuestros valores, nos organizamos proactivamente y las acciones cotidianas se ordenan en torno de esos valores: desarrollamos la autoconciencia y la voluntad independiente al hacer y mantener promesas significativas, al comprometemos y ser fieles a nuestros compromisos.

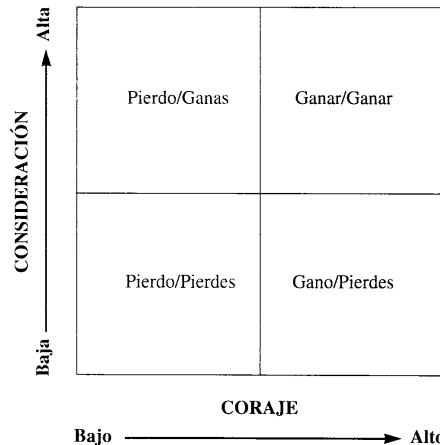
No hay modo de recurrir a un “gano” en nuestras vidas si ni siquiera sabemos, en sentido profundo, en qué consiste (qué es lo que de hecho está en armonía con nuestros valores más íntimos). Y si no podemos comprometemos y

mantener los compromisos con nosotros mismos y con otros, nuestros compromisos carecerán de sentido. Nosotros lo sabemos; los otros lo saben. Advierten la duplicidad y se ponen en guardia. Falta una base de confianza, y ganar/ganar se convierte en una técnica superficial e inefectiva. La integridad es la piedra angular de la base.

4.1.2 Madurez: La madurez es *el equilibrio entre el coraje y el respeto*. Stephen Covey comenta: «La capacidad para expresar los propios sentimientos y convicciones combinada con el respeto por los pensamientos y sentimientos de los demás», centrado en un proceso de crecimiento y desarrollo que va de la dependencia a la interdependencia, pasando por la independencia.

El respeto por esa cualidad penetra profundamente la teoría de la interacción, la administración y el liderazgo. Constituye una incorporación profunda del equilibrio entre la producción de resultados deseados (P) y la capacidad de producción (CP), P/CP. Mientras que el coraje puede centrarse en conseguir el huevo de oro, la consideración tiene que ver con el bienestar a largo plazo de las otras personas que están en juego. La tarea básica de la administración es elevar el nivel y la calidad de vida de todos los implicados.

Muchas personas piensan en términos dicotómicos de “esto o lo otro”. Creen que si uno es amable, no puede ser rudo. Pero ganar/ganar es amable ... y también rudo. Duplica en rudeza a gano/pierdes. Para recurrir a ganar/ganar uno no sólo ha de ser amable; tiene que ser valiente. No sólo debe experimentar empatía, sino también confianza en sí mismo. No ha de ser sólo considerado y sensible, sino también valiente. Lograr ese equilibrio entre coraje y consideración es la esencia de la madurez real y fundamental para el ganar/ganar.



Stephen Covey, Los 7 Hábitos de la gente Altamente Efectiva, Pag 246.

Si tengo una puntuación alta en coraje y baja en consideración, ¿cómo pensaré? Pensaré en gano/pierdes. Seré fuerte y egocéntrico. Tendré el valor de mis convicciones, pero poca consideración con las convicciones de otros.

Para compensar mi falta de madurez interna y de fuerza emocional puedo extraer fuerza de mi posición y mi poder, o de mis títulos, mi edad, mis afiliaciones.

Si tengo una puntuación alta en consideración y baja en coraje, pensaré en pierdo/ganas. Tendré tanta consideración por las convicciones y deseos del otro, que me faltará coraje para expresar y actualizar los míos propios.

Alto coraje y alta consideración son esenciales para el paradigma ganar/ganar. El equilibrio es el signo de la madurez real. Si lo tengo, puedo escuchar, comprender empáticamente, pero también afrontar las cosas con coraje.

4.1.3 Mentalidad de abundancia. El tercer rasgo caracterológico esencial para la filosofía ganar/ganar es la mentalidad de abundancia, el paradigma de que en el mundo hay mucho para todos.

La mayor parte de las personas tienen profundamente grabado en su interior el

guión de lo que yo denomino “mentalidad de escasez”. Ven la vida como si hubiera pocas cosas, sólo una torta. Y si alguien consigue un trozo grande, necesariamente otro se quedará con menos. La mentalidad de escasez es el paradigma de suma cero de la vida.

Las personas con mentalidad de escasez se sienten mal si tienen que compartir reconocimiento y mérito, poder o beneficios, incluso aunque sea con quienes les ayuden en la producción. También se sienten muy mal ante los éxitos de otras personas, incluso, y especialmente cuando se trata de miembros de su propia familia o de amigos íntimos, asociados o compañeros. Cuando alguien recibe un reconocimiento especial, una ganancia inesperada, tiene un éxito notable o alcanza una meta, casi les parece que se lo han arrebatado a ellas.

Aunque se manifiesten felices por el éxito de los otros, por dentro la envidia les come. Su sentido de la propia valía proviene de las comparaciones, y el éxito de otro en alguna medida significa su propio fracaso. Para el sistema de educación, sólo una cierta cantidad de estudiantes pueden ser “excelentes”; sólo una persona puede ser el “número uno”. “Ganar” simplemente significa “derrotar”.

A menudo las personas con mentalidad de escasez albergan la secreta esperanza de que los otros padecan alguna desgracia, no una desgracia terrible, sino una desdicha aceptable que los “ponga en su lugar”. Siempre están comparando, siempre están compitiendo. Dedican sus energías a lograr la posesión de cosas o de otras personas, para aumentar su sensación de valía.

Para las personas con mentalidad de escasez es difícil ser miembros de un equipo con miembros complementarios. Consideran las diferencias como signos de insubordinación y deslealtad.

La mentalidad de abundancia, por otro lado, surge de una profunda sensación interior de valía y seguridad personales. Se trata del paradigma de que en el

mundo hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo. El resultado es que se comparten el prestigio, el reconocimiento, las utilidades, la toma de decisiones. Se generan posibilidades, opciones, alternativas y creatividad.

La mentalidad de abundancia toma la alegría, la satisfacción y la realización de los hábitos primero, segundo y tercero que conciernen al nivel personal y las exterioriza, apreciando la singularidad, la dirección desde el interior, la naturaleza pro activa de los otros. Reconoce las posibilidades ilimitadas de crecimiento y desarrollo de la interacción positiva, creando nuevas “terceras alternativas”. “Victoria pública” no significa victoria sobre otras personas.

Significa el éxito en la interacción efectiva que genera resultados beneficiosos para todos los implicados. Victoria pública significa trabajo conjunto, comunicación conjunta, lograr juntos que sucedan las cosas imposibles de obtener mediante esfuerzos independientes y aislados. Y la victoria pública tiene sus raíces en el paradigma de la mentalidad de abundancia.

Un carácter rico en integridad, madurez y mentalidad de abundancia posee una autenticidad que va más allá de la técnica o de la falta de técnica en las interacciones humanas.

#### 4.2 Relaciones

Sobre la base del carácter, construimos y conservamos relaciones del tipo ganar/ganar. La confianza, la cuenta bancaria emocional, es la esencia de la filosofía ganar/ganar. Sin confianza, lo mejor a nuestro alcance es la transacción: sin confianza, nos falta la credibilidad necesaria para la comunicación y el aprendizaje abiertos, recíprocos, así como para la creatividad real.

Pero si nuestra cuenta bancaria emocional es rica, la credibilidad ya no representa un problema. Se han efectuado depósitos suficientes, de modo que usted sabe y yo sé que nos respetamos profundamente. Nos centramos en las cuestiones, y no en las personalidades o posiciones.

Como confiamos el uno en el otro, estamos abiertos a todo. Ponemos nuestras cartas sobre la mesa. Incluso aunque veamos las cosas de distinto modo. Ambos nos comprometemos a tratar de comprender el punto de vista del otro en profundidad, y a trabajar juntos en favor de la tercera alterativa, de la solución sinérgica, que será una respuesta mejor para los dos.

Una relación en la que las cuentas bancarias son ricas, y ambas partes están profundamente comprometidas con el paradigma ganar/ganar, es la catapulta ideal de una gran sinergia. La relación no resta realidad o importancia a los problemas; tampoco elimina las diferencias de perspectiva. Pero sí elimina la energía negativa normalmente centrada en las diferencias de personalidad y posición, y crea una energía positiva, cooperativa, centrada en la comprensión plena de los problemas y en su resolución recíprocamente beneficiosa.

Y cuanto más fuerte es uno -cuanto más genuino es su carácter, más alto el nivel de proactividad y más comprometido está realmente con el paradigma ganar/ganar- mayor será la influencia sobre la otra persona. Ésta es la puesta a prueba real del liderazgo interpersonal. Va más allá del liderazgo transaccional, hasta el liderazgo transformacional, que transforma tanto a los individuos implicados como su relación.

Como ganar/ganar es un principio que se pone a prueba en la vida, podemos hacer comprender a la mayor parte de las personas que ganarán más de lo que quieren si procuran obtener lo que tanto ellos como nosotros queremos. Pero algunas están tan profundamente atadas a la mentalidad gano/pierdes, que ni siquiera quieren pensar en ganar/ganar. Recuérdese, entonces, que siempre queda la opción del "no hay trato". Ocasionalmente se puede elegir la forma inferior del ganar/ganar: la transacción.

Es importante comprender que no todas las decisiones tienen que ser del tipo ganar/ganar, incluso cuando la cuenta bancaria emocional es abundante. También en este caso la clave es la relación.

Si la cuenta bancaria emocional que usted ha depositado en mí tiene un saldo positivo, desde luego que tendrá mi apoyo. Confiaré en que usted esté en lo cierto, y sea yo el equivocado. Trabajará para que su decisión dé resultado.

Ahora bien, si no hubiera cuenta bancaria emocional, y yo fuera reactivo, sin duda no lo apoyaría. Podría prometer hacerla en su presencia, pero a sus espaldas no sería muy entusiasta. No realizaría el esfuerzo necesario para lograr el éxito. "No funcionó", diría. "¿Qué quiere usted que haga ahora?"

Si reaccionara desmesuradamente, yo podría incluso boicotear su decisión y hacer lo posible para que también otros lo hicieran. O podría mostrarme «maliciosamente obediente», cumpliendo con exactitud lo que usted me indicara, sin aceptar ninguna responsabilidad por los resultados.

#### 4.3 Acuerdos de desempeño ganar/ganar

Para crear acuerdos de desempeño ganar/ganar se necesitan cambios vitales de paradigma. El objetivo está en los resultados, no en los métodos. La mayoría tendemos a supervisar los métodos.

Pero los acuerdos ganar/ganar se centran en los resultados, liberando un enorme potencial humano individual y creando mayor sinergia, generando Capacidad de Producción CP en el proceso, en lugar de centrarse exclusivamente en la Producción de los Resultados deseados P.

Con la rendición de cuentas ganar/ganar, cada persona se evalúa a sí misma. Los juegos tradicionales de evaluación son torpes y emocionalmente agotadores. En ganar/ganar, cada uno se evalúa a sí mismo, utilizando los criterios que ha ayudado a establecer desde el principio. Y si uno los estipula correctamente, la gente puede hacer eso.

Cuando un jefe se convierte en el primer ayudante de cada uno de sus subordinados, puede aumentar considerablemente el alcance de su control. Esto permite eliminar niveles enteros de administración y supervisión. En lugar

de estar encargado de seis u ocho personas, un gerente de este tipo puede tener a su cargo veinte, treinta, cincuenta personas, o más.

En los acuerdos de desempeño ganar/ganar, las consecuencias pasan a ser el resultado lógico o natural del rendimiento, y no una recompensa o castigo arbitrariamente discernidos por la persona encargada del grupo.

Los acuerdos ganar/ganar son tremadamente liberadores. Pero como producto de técnicas aisladas no se mantienen. Incluso aunque se establezcan al principio, no hay modo de mantenerlos sin integridad personal y sin una relación de confianza.

Un verdadero acuerdo ganar/ganar es producto del paradigma, el carácter y las relaciones de los que surge. En ese contexto, define y dirige la interacción interdependiente para la cual fue creado.

#### 4.4 Sistemas

La filosofía ganar/ganar sólo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento. Si uno habla en ganar/ganar pero recompensa en gano/pierdes, tiene entre las manos un programa perdedor.

Básicamente, uno consigue lo que recompensa. Si queremos lograr las metas y reflejar los valores del enunciado de la misión, el sistema de recompensas debe ser congruente con tales metas y valores. Cuando falta esa congruencia sistemática, diremos una cosa para hacer otra. Estaremos en la situación del gerente que se quejaba de la falta de cooperación pero patrocinaba la competencia dentro de su equipo.

Para que el paradigma ganar/ganar dé resultado, los sistemas tienen que brindarle sustento. El sistema de adiestramiento, el sistema de planificación, el sistema de comunicaciones, el sistema presupuestario, el sistema informativo, el sistema de recompensas: todos tienen que basarse en el principio del

ganar/ganar.

Muy a menudo el problema reside en el sistema, no en la gente. Si se sitúa a buenas personas en malos sistemas, los resultados serán malos. Uno tiene que regar las flores que pretende que crezcan.

Cuando las personas aprenden realmente a pensar en ganar/ganar, pueden establecer las condiciones que crean y refuerzan el método. Pueden transformar las situaciones innecesariamente competitivas e influir enérgicamente en su efectividad.

La filosofía de ganar/ganar hace recaer en el individuo la responsabilidad de obtener resultados específicos en el marco de directrices claras y de recursos disponibles. Cada persona tiene que ejecutar y evaluar los resultados; las consecuencias aparecen como un resultado natural del rendimiento. Y los sistemas ganar/ganar crean el ambiente que sustenta y refuerza los acuerdos de desempeño ganar/ganar.

Y en cuanto a los procesos, en este punto, hay que señalar la naturaleza altamente interrelacionada de los procesos ganar/ganar con la esencia del paradigma ganar/ganar en sí. Sólo se pueden alcanzar soluciones ganar/ganar con procesos ganar/ganar: el fin y los medios son los mismos.

La filosofía ganar/ganar no es una técnica de personalidad. Es un paradigma de la interacción total. Proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad de abundancia. Surge de relaciones en las que existe una alta confianza. Se materializa en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las expectativas como el éxito. Prospera en sistemas que le brindan sustento.

## VI. MODELO DE APLICACIÓN

El modelo de aplicación planteado en este trabajo, está basado en la capacidad individual de todo y cualquier ser humano en la libertad de elegir y tomar la decisión correcta ante o pese una u otra circunstancia, según lo que Covey indica. A su vez la posibilidad de desarrollar nuestra inteligencia emocional y social, según nos aporta Goleman. Mantener un liderazgo centrado en principios según Covey. Una determinación de crecimiento y cambio generado por mantener una visión clara y real que transforme y trascienda como sugieren Maxwell y Covey. Y además, por los resultados, de la experiencia y desarrollo Aplicación Piloto de la Empresa Colornova Cia. Ltda. Una Imprenta situada dentro del grupo de las PYMES, que surgió espontáneamente de una oportunidad no programada que comenzó en enero de 2007, con 7 personas, en la que fui nombrado Gerente, al tiempo que avanzaba con el desarrollo de este trabajo, por lo que desde el inicio tuve la oportunidad y la potestad de aplicar los principios antes expuestos como eje central del negocio, que por tratarse de una empresa nueva, hubo que desarrollara desde cero. Autónoma desde su creación y a su vez, ha sido la razón por la cual el tiempo que ha tomado este trabajo se ha prolongado mas allá de lo previsto, pero ha contribuido en gran manera a tener hoy una gran experiencia y resultados satisfactorios de la aplicación de lo propuesto, que en lo personal puedo asegurar que a pesar del duro camino recorrido y los problemas que han debido solucionarse en el día a día, nos ha traído inmensa satisfacción por los logros alcanzados, una pasión por perseguir y alcanzar la visión, la misma que ha vencido grandes obstáculos y la complacencia de saber que es una empresa que aporta positivamente hoy a 13 familias directamente y 19 indirectamente y conformado por un equipo de trabajo de gran potencial muy especial, comprometidos con la visión, unido, abierto a nuevos desafíos, involucrados en el proceso de mejora continua de la empresa y con un propósito claro en el ámbito laboral y que también aporta sustancialmente para sus vidas.

Todo esto ha hecho que hoy seamos una importante imprenta de capacidad media en la ciudad de Cuenca, compitiendo directamente con empresas

medianas y aun grandes. Comparativamente hablando, Colornova tiene una capacidad instalada entre 6 y 17 veces menor que sus competidores más grandes, en todas sus aéreas: Maquinaria, Recurso Humano, Diseño y Preimpresión, Ventas, Terminados, Infraestructura y además de recursos financieros, sin embargo estamos en plena capacidad de cumplimiento ante pedidos de gran volumen de manera urgente, que por lo general en nuestra industria se caracterizan por contar con plazos de entrega excesivamente cortos, por lo que esos trabajos solamente pueden producirlos un pequeño número de imprentas que cuenten con la capacidad, lo que nos obliga a tener una excelente capacidad de reacción, procesos y cumplimiento.

Para poder estar en posibilidad cumplir con estas exigencias, se puede optar por una de las maneras:

1.- Exceder la inversión tecnológica y humana, a una capacidad de producción, similar a la de la competencia que equipare las capacidades de reacción para cumplir al cliente, opción que queda inmediatamente restringida para la mayoría, por la escasez y recursos limitados y además por la dificultad de un financiamiento, que dicho sea de paso, en la Industria Gráfica la inversión puede llegar a sumas exorbitantes y prohibitivas, que en el caso de Colornova, aunque lo hemos intentado con financiamiento público de la CFN, las exigencias de respaldar dicho crédito sin garantía real anularon esta posibilidad de un crédito mayor, teniendo que ajustarse a un crédito menor de acuerdo a nuestras posibilidades.

2.- O la otra, tal vez la de mayor esfuerzo y desafíos, enfocarnos en utilizar nuestros propios recursos, maximizándolos, sinergizando y minimizando costos, es decir, creando y desarrollando cada vez más procesos más eficientes, incrementando la productividad en forma continua, basados en el desarrollo de un liderazgo integral (que forma parte de las habilidades gerenciales), desarrollando una comunicación de excelencia, un equipo humano de trabajo comprometido con el cumplimiento y satisfacción de nuestros clientes, que aportan continuamente con mejoras, soluciones e innovación en sus puestos de trabajo, con clientes extremadamente exigentes

con requerimientos y necesidades, que desafían al equipo, el mismo que a su vez está comprometido con encontrar la mejor forma y manera más rápida de hacer su trabajo, siendo conscientes del manejo de los recursos y participando en una cultura de ahorro y cero desperdicio y buscando siempre mejorar la calidad de servicio y producto, y ser competitivos en precios.

El no tener un equipo comprometido hubiera provocado un estancamiento en el crecimiento de la empresa, posiblemente las inversiones no hubieran tenido sustento y no se hubieran realizado, aun la quiebra de la misma, independientemente de la tecnología y la infraestructura con que se cuente, de todas maneras maquinas y procesos son manejadas, operadas y controladas por personas. La experiencia en Colornova han demostrado que el compromiso y la actitud del personal han sostenido la empresa en circunstancias de crisis y escasez, que se han repetido en algunas ocasiones, que cuenta con un equipo que ha formado parte modular de la solución, mas no del problema, contribuyendo y cumpliendo con las metas, aun cuando la empresa no estuvo en capacidad de cumplir sus obligaciones para con ellos. Cuando un equipo confía, sabe y conoce la visión, han demostrado ser el factor fundamental recuperación y crecimiento aun en los momentos difíciles de la empresa, situaciones esporádicas que deben ser evitadas a toda costa. En la realidad, casi nunca se logra la cooperación y la comprensión del personal, que generen el aporte necesario para que la empresa salga adelante, muy por el contrario hemos visto que el problema se intensifica, resultando su solución más costosa, más larga y causando daño, muchas veces irreversible en el ambiente de trabajo.

Ser más productivos representa una estrecha relación entre la eficiencia de nuestros procesos, es decir que tenemos la capacidad de hacer más por menos, y obtener una mayor rentabilidad, que por supuesto es el propósito que toda empresa persigue. Lograr la eficiencia de cada proceso está en manos de cada persona y todo el equipo de trabajo adecuadamente orientado, por esta razón estamos comprometidos en un proceso global de mejora continua, que logrará su objetivo siempre y cuando el equipo este motivado y comprometido.

La consecuencia inmediata, a corto, mediano y largo plazo de lograr un cambio en estos factores trae consigo la reducción de gastos, mejoras en tiempos, innovación permanente de procesos, reducción de defectos, etc., todo ello significa una mejora en la productividad de la empresa a través del factor humano, por lo tanto mayores beneficios tanto económicos como estímulos que motivan a seguir.

A continuación planteo los puntos aplicables más relevantes basados en estos principios que fueron aplicados desde el inicio en Colornova, y que permanecen formando parte esencial de Colornova, y nos ha permitido establecerlo como una herramienta de cambio individual y desarrollo, y nos mantienen en un proceso de mejora y renovación continua, que puede esquematizarse en el siguiente proceso cíclico sin fin:



Elaborado Por: Diego Jara Moscoso

## 1. PRIMER NIVEL: SER UNA OPORTUNIDAD DE SUPERACION PARA LA GENTE

Este modelo de aplicación está diseñado para todos aquellos que toman la determinación de generar un cambio individual, y desarrollar un proceso que va desde lo personal, donde el individuo tiene el control sobre sus decisiones y acciones, hasta llegar a tener la conciencia de llegar a la excelencia personal y laboral, donde no hay límite.

El modelo intenta ser útil ajustable y aplicable a todo tipo de organización, desde la más elemental, hasta una organización grande, usando y aplicando los mismos principios, convirtiéndose en una herramienta importante en manos a nivel gerencial y administrativo, además de todos quienes ejercen un

liderazgo en la empresa. La base del modelo representa los sólidos cimientos indispensables para que soporte al resto de la estructura, es aquí donde la gente deposita su confianza y decide poner su esfuerzo y talento en servicio de la empresa, donde se crean las expectativas reales de cada individuo. Cabe mencionar que si esta base es débil, no se podrá construir sobre ella y es la base que genere oportunidades reales y atractivas para la gente, a la medida y posibilidades de cada empresa y organización, basado siempre en principios y valores de ética y morales, componente vital y no negociable dentro de este modelo de aplicación.

#### **SER UNA OPORTUNIDAD PARA LA GENTE**

Elaborado Por: **Diego Jara Moscoso**

Debo recalcar que la parte gerencial de liderazgo y dirigencia debe mantenerse en continuo desarrollo y aprendizaje. Basado en lo que lo que Maxwell dice, y yo por supuesto estoy de acuerdo, por mi propia experiencia y testimonio, el liderazgo puede aprenderse y entrenarse, es decir el Líder que quiere y decide serlo puede alcanzarlo. Solamente un liderazgo eficaz, genuino y basado en principios, puede lograr soportar el peso de toda la estructura.

El modelo es un fiel testimonio de los conceptos y principios empleados y aplicados en el Proyecto Piloto en Colornova, además de un resumen de pasos seguidos con el propósito de alcanzar cada escalón en el modelo, que puede ser aplicado en cualquier organización.

#### **1.1 COMO LOGRAR SER UNA OPORTUNIDAD PARA LA GENTE:**

- Mantener un enfoque claro en la finalidad y el propósito de la organización va en beneficio de todos los participantes.
- Un enfoque hacia el desarrollo individual, familiar, de equipo resultando de esta manera ser un aporte a la sociedad.

- La esencia de la organización debe proyectarse al crecimiento.
- La organización debe mantener un enfoque en la innovación e inversión a corto, mediano y largo plazo.
- La organización debe estar creada para trascender en el tiempo.
- Quienes conforman la organización deben mantener un acuerdo en la visión y propósitos de la misma.
- Apertura a nuevas ideas, formas, y maneras de hacer las cosas.
- Mantener un fiel compromiso de fidelidad y lealtad para con todos los colaboradores y trabajadores.
- Conocer las necesidades e intereses de la gente, individual y colectivo, mediante el involucramiento con ellos y demostrando un genuino interés en sus vidas.
- Destinar los recursos necesarios para capacitación y adiestramiento adecuados, así como tiempos de esparcimiento con enfoque de integración, trabajo en equipo, compromiso, actitud, etc.
- Tener conceptos claros sobre motivación del equipo de trabajo, procurando:
  - Incluir a todos y que todos perciban y sientan que forman parte del grupo, a su vez de los resultados sean positivos o no.
  - Estimular a tomar desafíos, retos individuales y de equipo, adecuados a cada persona, con metas claras, disponiendo siempre de apoyo en el camino.
  - Tener y generar expectativas claras, reales, cumplibles.
  - Ser paciente, cuidadoso y prudente con respecto a lo que se ofrece, ya que lo ofrecido deberá cumplirse a cabalidad.
  - Edificar a todas las personas en todo momento posible, a través de la afirmación y el estímulo.
  - Darles la oportunidad de ensayar nuevas actividades y tareas.
  - Dar la oportunidad de que triunfen y fallen.
  - Escuchar empáticamente.

Y evitando hacer lo que desmotiva a la gente:

- No manipular ni usar a nadie.
- No ser insensibles ante las necesidades de la gente.

- No desalentar el esfuerzo y el crecimiento personal.
- Confrontar en público.

Una vez que la base “Ser una Oportunidad Para La Gente” de la estructura, ha sido instaurada, comprendida y puesta en práctica, podremos construir

## **2. SEGUNDO NIVEL: ACTITUD, AUTODISCIPLINA, COMPROMISO, VISIÓN Y COMUNICACIÓN.**

Este es un nivel que se encuentra al alcance de todo aquel que quiere un cambio positivo en su vida y entorno, para quien está determinado a aplicarlo y cumplirlo y para quien está dispuesto a pagar el precio del cambio. Este nivel desafía a todos. Lo fascinante del proceso es que lograr superar este nivel, traerá sin duda resultados de crecimiento y desarrollo.

Esta experiencia nos ha enseñado que para lograr un equipo de excelencia en Colornova (procurando que el índice de rotación sea el mínimo) se requiere gente de excelencia, por lo que desde el primer paso se hace la selección, elección y reclutamiento del personal que debe realizarse de la manera más juiciosa, personal, dedicar el tiempo necesario para conocer su historial laboral, y indagar con las referencias, de modo de poder negar o aceptar un aspirante con total tranquilidad. Aun, en situaciones de extrema necesidad de un aspirante mantener a sido acertado no apresurarse y tomar la decisión en pro de mantener sano al equipo.

En este punto se desarrollarán habilidades para el desarrollo de los 5 componentes básicos del 2º nivel: Actitud, Autodisciplina, Compromiso, Visión y Comunicación.

### **2.1 ACTITUD**

Basándonos en lo que John Maxwell en su libro Actitud de Vencedor afirma que la clave del éxito personal es la actitud correcta ante las situaciones y

circunstancias de la vida. Cada persona sin importar preparación, sexo, edad (promedio del segmento laboral), tiene la oportunidad y la capacidad de decidir su actitud, siendo cada uno los amos o las victimas de nuestras actitudes, es un asunto de decisión personal. Hoy somos el resultado de nuestras decisiones de ayer y mañana sin duda seremos lo que decidimos hoy.



Elaborado Por: Diego Jara Moscoso

La experiencia en Colornova, no ha sido fácil en este aspecto, pese a la sencillez de su concepto. En realidad requiere concientizar sobre la debilidad de cada uno y trabajar para mitigarlo, haciendo un esfuerzo permanente para convertirlo en fortaleza, hasta alcanzar el hábito. Maxwell propone un ciclo de aplicación para mejorar la actitud. El correcto entrenamiento del ciclo forma hábitos correctos, de la misma manera podemos crear hábitos incorrectos, que resultarán en malas actitudes. Nuevamente es un asunto de conciencia y decisión, la que está en manos del individuo. Las actitudes no son más que hábitos de pensamiento, afirma Maxwell, que ayudan a formar los hábitos adecuados.

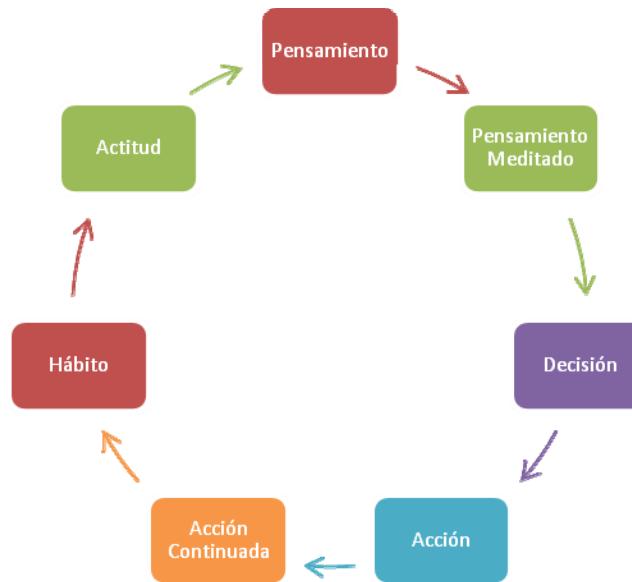
Por último dice Maxwell, los hábitos no son instintos; son acciones o reacciones adquiridas. No suceden porque si, tienen su causa. Mucha gente se ha dejado dominar por sus malos hábitos manteniéndose encerrados en el repetitivo ciclo de las malas actitudes, donde el desafío que Maxwell propone es convertir nuestra actitud en nuestra posesión más valiosa.

La experiencia sobre Actitud más enriquecedora que hemos obtenido en Colornova es lograr individualmente la plena conciencia de la debilidad, proponiéndose en mitigarla. Hemos visto que al estar el equipo trabajando

para mitigar las debilidades, la gente está más sensible y susceptible a captar y poner atención a las actitudes de sus compañeros, logrando un efecto de “contagiosidad” de actitud en el grupo, donde una mala actitud es censurada no solo o necesariamente por líder, sino espontáneamente y naturalmente por el grupo, el mismo que presiona a un cambio de actitud positiva. El cambio de actitud de Colornova ha sido sustancial, a tal punto que en varias ocasiones el equipo ha recibido una felicitación, mención o comentario positivo de un tercero sobre la actitud en ambiente de trabajo, reflejado en una buena impresión en el servicio.

## 2.2 COMO LOGRAR LA MEJOR ACTITUD:

- Es importante que la creación de un equipo de excelencia comience con el ingreso de las personas correctas.
- Hacer una entrevista efectiva con el individuo es indispensable, donde por medio de preguntas clave podemos tener un panorama claro de su desempeño y su actitud frente a las circunstancias de prueba.
- En la entrevista se explica sobre la importancia de estos cuatro puntos del segundo nivel y los requerimientos y estándares de conducta que se manejan en la empresa, que son los exigidos y esperados.
- Mediante talleres, dinámicas o capacitación, se debe enseñar, explicar y ejemplificar el concepto de actitud y la importancia del mismo en la empresa y la vida cotidiana.
- Participación de dinámicas, prácticas y ejercicios donde se enseña la aplicación del ciclo de Maxwell.



John Maxwell, Actitud de Vencedor. Pág... 176

- Tomar en cuenta, que es un ciclo sin fin, por lo que debemos ejercitarnos permanentemente y con la frecuencia requerida.
- Confrontar una mala actitud sabiamente y con justicia, siempre en privado cuando la situación lo amerite.
- Abrir canales de “desfogue”, que la gente conozca y pueda pronunciarse y saber escuchar sus inquietudes, para negociar y acordar, en lugar de dañar el ambiente de trabajo con los “quejambrosos”, y “negativos”.
- Estimular a un ambiente de amabilidad, cordialidad, camaradería, compañerismo, creando un ambiente alegre y entretenido, siempre y cuando estos límites estén perfectamente bien definidos para todos.
- Motivar mediante estímulos a mantener una buena actitud, que pueden ser flexibilidad en la rutina como: un coffee break no programado, celebración de cumpleaños, recesos, una pequeña charla motivacional imprevista, etc., mientras la gente conozca y se ajuste al reglamento de la empresa, y sepan sin confusión que son casos excepcionales y vienen de la autorización del liderazgo. Es conveniente mantener la

cuenta bancaria emocional siempre positiva, eso logrará una buena predisposición y actitud positiva cuando amerite.

## 2.3 AUTODISCIPLINA

La primera victoria importante, de una persona determinada al crecimiento es la victoria sobre sí mismo, asegura Maxwell, a través de la autodisciplina. Término que describe las personas resueltas y determinadas que quieren tomar el control de áreas en sus vidas que podrían traerles éxito o fracaso. Maxwell 193

Maxwell cuenta que ha visto personas con gran potencial fracasar por razones más de dentro que de fuera, afirmando además que “cuando nos falta entendimiento, querernos conquistar el mundo. Cuando somos sabios, queremos conquistarnos a nosotros mismos”

La autodisciplina está en directa relación con ser oportunos en realizar las tareas que no nos gusta hacer en el momento indicado, manteniéndose alejado de la zona de comodidad. Maxwell comenta que en su vida universitaria El mantenía una gran ventaja respecto a muchos de sus compañeros, puesto que en su experiencia familiar recibió toda la vida, reglas, límites y disciplina. De las que nunca vieron ningún fruto sino hasta que fue a la universidad, donde se destacó mientras muchos se quedaron.

Maxwell se dio cuenta de que: “cuando usted hace las cosas que debe hacer cuando deben ser hechas, llegará el día cuando hará las cosas que quiere hacer cuando usted quiera hacerlas.” Y “el trabajo difícil es la acumulación de cosas fáciles que usted no hizo cuando debía haberlas hecho”, asegurando que: “el éxito depende no simplemente de cuán bien haga usted las cosas que le gustan, sino de cuan consistentemente realice esos deberes que no le gustan”. Winston Churchill dijo: No es suficiente que hagamos lo mejor; a veces tenemos que hacer lo que se requiere”. Maxwell 197, 198

El avance en la autodisciplina de cada individuo debe ser en una medida pequeña pero continua, para ser disciplinado en gran medida en el futuro. En el libro “Desarrolle el Líder que está en Usted” de John Maxwell, cita las palabras de Knight que dice: “La voluntad de triunfar es importante, pero le diré que es lo más importante: es la voluntad de prepararse”



Elaborado Por: Diego Jara Moscoso

En Colornova, la experiencia en este tema ha demostrado que la autodisciplina es la diferencia que nos distingue de nuestros competidores. En mi opinión la idiosincrasia de nuestra cultura y la práctica común es “dejarlo para mañana”, con mucha facilidad y sin ningún tipo de remordimiento, aun sin pensar en el proceso que viene a continuación, que nos mantenemos en la zona de confort y sin querer salir de ella, esto trae consigo desorganización e incumplimiento, lo que causa insatisfacción y pérdida de confianza de los clientes, lo que a la final se termina pagando el más alto costo, la deserción de un cliente. Todos tenemos un sin número de tareas por cumplir, de las cuales algunas no nos gusta realizarlas, sin embargo hemos creado la cultura de hacerlas oportunamente, y no dejarlas pendientes jamás. Hemos instaurado el concepto de “la mejor y más rápida de fracasar es la postergación” no resulta fácil ni rápido realizarlas, tampoco provoca mayor satisfacción, lo que si hemos experimentado, es que al cumplirlas oportunamente produce una mayor fluidez en todos los procesos, porque no existen “pendientes” en el camino. Esto a su vez ha generado el hábito de autodisciplina en el equipo con el compromiso de “terminarlo”, que ha dado como resultado gente más responsable, y clientes satisfechos porque se les ha cumplido lo ofrecido, sin excusas de por medio. Esto lo hemos constatado en un sinnúmero de veces por la retroalimentación de los mismos clientes, en algunos casos haciendo mención a nuestra competencia.

#### 2.4 COMO LOGRAR AUTODISCIPLINA:

- Instaurar la cultura de la planificación y estrategia.

- Planificar diariamente o con la frecuencia adecuada las tareas y establezca prioridades.
- Persistencia hasta lograr el hábito.
- Crear la cultura contraria a: “postergue y fracase!”
- Coloque las prioridades en lugar visible y cumplirlas a cabalidad.
- Siempre reserve un tiempo para lo inesperado o imprevisto.
- Realice un proyecto o tarea a la vez.
- Mantener siempre el lugar de trabajo limpio y ordenado.
- Dedique un tiempo para leer, prepararse, aprender, inspirarse y crecer.
- Desarrolle sistemas que funcionen para usted.
- Siempre tenga un plan los tiempos libres.
- Céntrese en los resultados no en la actividad.

## 2.5 COMPROMISO

Maxwell cita una frase de Stephen Gregg, Presidente de Ethix Corp. que dice que “La gente no sigue a los líderes no comprometidos. El compromiso puede mostrarse en un amplio rango de aspectos que incluyen las horas de trabajo que decides emplear, como trabajas para mejorar tus capacidades, o que es lo que haces por tus compañeros en materia de sacrificio personal”

Maxwell asegura que el verdadero compromiso inspira y atrae a la gente. Les demuestra que existen convicciones, ellos creerán en ti solo si tú crees en tu causa. Así mismo el compromiso que trae éxito y resultados es para quienes fijan metas, se comprometen con ellas y pagan el precio por alcanzarlas.

Maxwell cita a Vince Lombardi, “mientras más duro trabaja una persona más difícil es que se rinda”, “las personas comprometidas no se rinden fácilmente”, asegura Maxwell. El potencial de un equipo comprometido es descomunal, y puede verse con mejores ventajas frente a otro equipo aparentemente más fuerte, como lo dijo el escritor Basil Walsh, citado en el libro “Las 17 Cualidades Esenciales de un Jugador de Equipo” de John Maxwell: “No necesitamos más fuerza o mas habilidad o mejores oportunidades. Lo que necesitamos es usar lo que tenemos”, es decir “si nos comprometemos a usar el talento que tenemos, descubriremos que tenemos más talento” afirma Maxwell.

En nuestro medio organizacional contamos con recursos escasos y limitados, no contamos con tecnología de punta, ni tenemos acceso a profesionales especializados cuando se los requiere. En vez de ello somos y contamos con personas ordinarias. Debashis Chatterjee afirma que las personas ordinarias pueden tener rendimiento extraordinario, con el liderazgo adecuado.



Elaborado Por: Diego Jara Moscoso

La experiencia vivida en Colornova, se ha trabajado mucho y desde el inicio en lograr el compromiso del equipo, esto ha sido el ingrediente de crecimiento sostenido y acelerado, según la aseveración de Maxwell y Chatterjee, hemos usado el potencial que se ha tenido disponible, hemos tomado y aceptado en muchas ocasiones pedidos que han resultado un verdadero desafío, al punto que algunos lo han declarado “imposible”, pero un equipo unido, planificador, sensato y más que nada comprometido con el cumplimiento hemos logrado salir victoriosos, sin retrasos, con el cliente satisfechos y conforme. Esto significaría un verdadero suicidio con un equipo donde no hay compromiso, sabiendo que está en juego un cliente y sus obligaciones, que como hemos experimentado, no regresa nunca.

Cabe mencionar que muchos de los clientes que tiene Colornova se mantienen fieles por el nivel de compromiso y seriedad, que reflejan el record de cumplimiento con los clientes, que nos han manifestado su conformidad y satisfacción en varias ocasiones además de recibir felicitaciones al equipo, lo que ha sido un estímulo a todos sumamente grande, y la confirmación de que estamos en el camino correcto.

## 2.6 COMO LOGRAR EL COMPROMISO DE LA GENTE:

- El liderazgo debe estar 100% comprometido y aún más, el compromiso comienza por la cabeza.
- La gente debe estar comprometida con la visión de la organización.
- No exigir a la gente dar más allá de lo que el líder está dispuesto a dar.
- El compromiso debe resultar para la gente lo que exactamente se ofreció. Cumplir a cabalidad todo lo prometido, que tu si sea si, y tu no sea no. Jamás mentir.
- Debe haber una planificación previa, con todos los involucrados, que permita estructurar una estrategia eficaz donde cada persona se responsabilice y ejecute su labor.
- Una vez cumplido el trabajo, dejarles saber su satisfacción por lo cumplido, edificar y destacar el mérito realizado, felicitar al grupo y en ese ambiente comprometerse para prepararse para el siguiente desafío que puede ser más fuerte.
- En caso de que no resulte según lo planificado, puede traer frustración, por lo que se logra compromiso con una reunión donde se destaca el esfuerzo de todos los que cooperaron, se anima a seguir adelante y analizar, evaluar y solucionar el factor que no permitió el cumplimiento de metas y crear la estrategia para el siguiente desafío.
- El líder debe dedicar un tiempo para cada persona que requiera para afirmar el compromiso, interesándose en el proceso, los logros, los fracasos, las dificultades, sus opiniones, comentarios y sugerencias.
- Procurar Estirar las capacidades de las personas, estableciendo metas que están más allá de su alcance, para que crezca su compromiso de capacidad.
- Edificar y afirmar en público el compromiso fiel de las personas que lo son.

## 2.7 VISIÓN

Para la organización, para el líder, para los individuos la visión lo es todo. Es determinante. No solo que exista, sino que se la conozca, se la entienda y se

la persiga. El Dr. Myles Munroe en su libro “Los Principios y el Poder de la Visión” indica que la gran mayoría de la gente, pasa muy ocupada, pero sin hacer nada en forma efectiva y no están satisfechos con nada. Ellos se la pasan haciendo un sin número de cosas, con gran esfuerzo e invirtiendo gran cantidad de recursos como tiempo y dinero, y el resultado son muy pocas cosas de valor. Es decir hacen mucho y no van para ningún lado. Es alarmante la cantidad de gente y peor aun empresas que vive de esa manera.

Es posible que nunca has sabido lo que quieres hacer con tu vida, o tal vez tuviste un sueño que lo perdiste por circunstancias desalentadoras. Munroe asevera que sin importar que tanto dinero tienes, si no tienes visión eres verdaderamente pobre. Maxwell Pág. 27

Si preguntásemos a las personas ¿Cuál es la razón por la que tu existes?, la gran mayoría no serán capaces de cómo responder. El problema, afirma Munroe, es que sin una visión la vida pierde su significado, sintiéndose que han estado desperdiciando su vida, dejando de participar en la vida de cualquier forma importante, trayendo gran frustración, sentir que las fuerzas se esfuman irremediablemente, haciéndonos incapaces de superar un mínimo obstáculo.

En el caso de las organizaciones ocurre de la misma manera, si no existe visión, está destinada al fracaso, es decir cualquier camino es válido, sea bueno o malo, y el fracaso se le atribuirá al destino o a la mala suerte, dadas por las circunstancias del entorno. Una empresa no puede crecer sin una visión clara, comprendida y con el compromiso de alcanzarla. Maxwell cita lo dicho por Helen Keller, cuando le preguntaron: “Que es peor que nacer ciega?” ella contesto: “tener vista sin visión”. La realidad es que la gran mayoría de empleados no tienen ninguna visión personal, y sus vidas por su simple inercia, no van a ningún lado, en ese caso tampoco son un agente de aporte y de crecimiento para la organización, por ello es imprescindible que exista una visión, que nace desde la cabeza organizativa que mediante un liderazgo eficaz y con la convicción de saber hacia dónde va es factible persuadir al resto a que lo sigan.

Munroe afirma que una vez que una persona descubre su visión, has encontrado algo en donde puedes poner todo tu ser, que será llenado con

esperanza y propósito, dando una nueva razón para vivir. Perseguir esta visión se convertirá en tu pasión y provee de la energía necesaria. Nos ayuda a levantarnos día a día de la comodidad, nos mantiene andando aun cuando estamos cansados y es el mejor antídoto contra la depresión. Es la chispa que te permitirá ir en busca de tu sueño y alcanzarlo, porque es allí donde está la fuente de la persistencia. Es la que te levanta una y otra vez pese a los fracasos.

Con tristeza la mayoría de personas hace las cosas por qué deben hacerlas. La idea es que hagamos las cosas porque hemos tomado la decisión de hacerlas, basadas en la visión. Decidir colocarse a la ofensiva en vez de a la defensiva, ir por el camino contrario a lo normal y cotidiano, que resulta en lo tradicional y rutinario, e ir marcando una diferencia y una singularidad, esto nuevamente es un tema de decisión, requiere esfuerzo y trabajo, pero esta para quien este dispuesto a pagar el precio.

Por último el Dr. Munroe, exhorta a que jamás te conformes con logros menores a los de tu visión, que no te rindas pese a que todo el tiempo recibas los comentarios “no debes soñar tan alto”, mantente persistente por que la visión es la clave para realizar el propósito de tu vida. Maxwell, Pág. 44



Elaborado Por: Diego Jara Moscoso

La experiencia en Colornova ha confirmado sólidamente lo expuesto anteriormente. Colornova surgió siempre con una visión y un objetivo concreto, un rumbo y una dirección claramente definida, conocida y perseguida por el equipo. Como ejemplo: a los 8 meses de haber iniciado con la imprenta, se dio

el primer salto de crecimiento que formaba parte de la visión, la importación de una maquina usada que duplicaría la capacidad. Conscientes de nuestra inexperiencia en el ámbito de importaciones y compra de maquinaria, no estuvimos preparados para ponerla en marcha cuando llego, por lo que paso inoperativa los primeros 4 meses. Aunque esto causo un desequilibrio financiero que se superó en un lapso de 3 meses posteriores, el balance resulto ser positivo. Se pudo observar un incremento tangible en la motivación del personal, por haber logrado alcanzar una meta que en ese entonces fue trascendente.

El segundo paso se dio en Octubre de 2009, se dio paso al segundo proyecto de la visión, la importación de la segunda maquina usada, con más experiencia en el área, el impacto negativo en relación a la primera importación fue diametralmente menor. Estas importaciones fueron el resultado de participar de una visión clara de todo el equipo y perseguirla, ese compromiso con la visión, nos aseguró que cualquier inversión valdría la pena, y produjo la factibilidad de los proyectos.

Al tener una visión clara existe la percepción de que el riesgo de fracaso de los proyectos disminuya, hoy estamos persiguiendo el tercer proyecto que está planificado para febrero de 2012, el equipo está motivado y con expectativa positiva, ellos saben que los resultados de este año deben ser positivos de modo que garanticen la viabilidad del Tercer Proyecto, siendo y formando parte responsable de estos resultados, por lo que se cuenta con el compromiso del equipo.

## 2.8 COMO LOGRAR QUE EL EQUIPO PERSIGA LA VISIÓN:

- La visión jamás es personal, es de todo el equipo y definido por él.
- Crear y vivir la cultura del “si se puede”. Erradicar toda actitud negativa y pesimista.
- En la visión deben participar el 100% del equipo.
- Debe estar definida y bien detallada, con fechas, características definidas, costos.

- La visión debe ser realizable y alcanzable.
- Estar en proporción directa de la capacidad y tamaño de la empresa.
- La visión debe generar la expectativa y la motivación adecuada, evitar generar una sobre expectativa que genere decepción en caso de no alcanzarla, y tampoco una subexpectativa, que no motive lo suficiente.
- El equipo debe saber los resultados y efectos que conllevan alcanzar la visión.
- Deben estar conscientes del riesgo y la probabilidad de la no viabilidad del mismo.
- Deben saber del esfuerzo que requerirá alcanzar la visión. Y también visualizar los beneficios de los resultados de alcanzarla.
- Usar la visión como motivador que nos ayude a sobrellevar los problemas y superar los obstáculos.
- Lograr un propósito de vida individual anhelable y persegurable, que de un rumbo a cada uno.
- La visión no puede ni debe cambiar.

## 2.9 COMUNICACIÓN

La herramienta básica esencial para el desarrollo humano y usado desde el inicio fue la comunicación efectiva, siendo la base para la cooperación y el desarrollo de la comunidad. Mientras más efectiva es la comunicación en una organización mayor eficacia en los resultados se obtendrán, la gente se mantendrá más participativa y cooperativa, crece la motivación en el equipo que determina un mejor comienzo para el siguiente reto, se genera mayor compromiso y se da el crecimiento personal de cada uno en el equipo. De igual manera se cumple lo contrario con una mala o mediocre comunicación, generándose desgaste físico y mental, frustración, resquebrajamiento en las relaciones dentro del equipo y por ende el no cumplimiento de los objetivos del equipo.

La comunicación es el fluido vital de una organización, donde en un sin número de organizaciones se han cometido errores de comunicación ocasionando daños severos en el equipo y a la organización en sí. Maxwell asevera que es

imposible tener un equipo de trabajo a menos que mantenga una comunicación con los miembros del equipo. Sin comunicación, no tiene un equipo sino una colección de individuos. De allí la importancia de una comunicación de calidad.

En el libro “17 Cualidades Esenciales de un Jugador de Equipo” Maxwell cita lo que William Butler Yeats dice: “Piense como una persona sabia pero comuníquese en el lenguaje del pueblo” (Maxwell, pág. 37).

Ingrid Toppelberg, en una publicación en el internet del miércoles 25 de febrero de 2009,

<http://liderazgoautentico.blogspot.com/search/label/Comunicaci%C3%B3n%20efectiva> ejemplariza el discurso del Presidente Obama al dirigirse al Congreso de Estados Unidos por primera vez sobre su plan de recuperación de la economía, donde su objetivo era alinearlos a un objetivo y obtener apoyo y cooperación pese a las ideologías políticas. El termino su discurso y tuvo gran ovación, incluso lo aplaudieron de pie. Como lo logró?, El uso varios puntos sobresalientes en su forma de comunicarse, afirma Toppelberg:

- Utilizo un lenguaje sencillo dirigido al pueblo.
- Bajo la teoría a la realidad, ilustrando historias reales concretas.
- Se puso al mismo nivel que la gente común, mostrando empatía, citando sus propios problemas.
- Inspira con historias de Estados Unidos que enorgullecen al pueblo.



Elaborado Por: Diego Jara Moscoso

En Colornova hemos siempre dado una prioridad a la comunicación, llevándola oportunamente, clara, hemos aprendido a comunicarnos sin rodeos, de una

forma eficiente, se ha unificado los términos y nomenclaturas usadas para la industria. El crecimiento de la empresa en cuanto a cantidad de pedidos mensuales, clientes y volumen de trabajo y sin incrementar personal, nos ha obligado buscar la manera de ser capaces de: que todos los clientes tengan una respuesta oportuna a sus inquietudes, que fluya dentro del equipo una comunicación de doble vía, eficaz, real y concreta que contribuya al cumplimiento de lo planificado, además se ha creado la cultura de la medición y estimación de tiempos de proceso de cada persona y cada puesto de trabajo, aun en tareas con niveles más altos de imprevistos, con la finalidad de comunicar al cliente que solicita tiempos y plazos de entrega exactos. La experiencia en Colornova ha demostrado que esto no es posible hacerlo sin una comunicación eficaz.

Otro aporte significativo que ha resultado acertado de la experiencia en Colornova es la oportuna atención e importancia que se le da a la solución de problemas y conflictos internos mediante una comunicación efectiva, siempre justa, imparcial, conociendo el problema mediante las dos o más versiones involucradas, de modo que conjuntamente y en privado se logre una solución inmediata al problema. Resultado de esta práctica ha indicado en un sinnúmero de ocasiones se trata de un problema de actitud de una persona, que se lo puede tratar a tiempo evitando así que el problema se sobredimensione.

Cuando el equipo está comprometido, siempre existe la lealtad y fidelidad del equipo, donde la gente ha aprendido a reportar objetiva e imparcialmente las novedades y las anomalías, con la finalidad de preservar siempre los intereses de la empresa en primer lugar, eso ha abierto la posibilidad de tomar acciones que busquen la solución de la situación. Esto abrió la necesidad de recurrir a uno de los recursos más efectivos y a su vez delicados de la comunicación: la confrontación. Tema que debe ser manejado por el líder con total cuidado, prudencia, madurez, imparcialidad, teniendo toda la información real y verdadera (nunca sin ello), procurando edificar y buscar superar el problema a través de un cambio genuino de conducta, en la medida de lo posible, ya que se puede conseguir un cambio positivo o una actitud reactiva y defensiva, lo

que saca a relucir el verdadero carácter de la persona o por el contrario, una persona adiestrable y de actitud correcta propone un cambio genuino por mejorar. El resultado en Colornova ha demostrado que a través de una confrontación adecuada y tratar oportunamente los problemas personales y/o de grupo a logrado un importante crecimiento en algunas personas del equipo, logrando una mejora sustancial en su actitud, en su compromiso y lo más destacable su lealtad hacia la empresa.

Para que la comunicación funcione eficazmente en Colornova, se ha realizado inversiones para mejorar la comunicación donde no se ha escatimado recursos. Tanto en los sistemas utilizados para comunicación remota, inmediata y efectiva entre quienes lo requieren, y se ha abierto canales de comunicación directa como líneas telefónicas de fácil acceso, como por ejemplo nuestros números telefónicos de fácil recordación: el 28 29 444 y el 28 42 777, telefonía celular de las 3 operadoras, lo que nos pone en contacto directo con los clientes y proveedores y ellos a su vez con nosotros. Cabe mencionar que al hablar de 3 líneas telefónicas de 3 operadoras superaría cualquier presupuesto, sin embargo esta estrategia ha demostrado que a más de la comunicación eficaz, no tenemos problemas con el agotamiento de saldos y los costos son inferiores a mantenernos tan solo con una operadora, con los consiguientes beneficios y ventajas. Se ha innovado en nuestros correos electrónicos, de mayor capacidad de trasmisión de datos, lo que nos abierto puertas con clientes usando a su vez una red de banda ancha.

Se ha creado la cultura de “Todo Cliente Espera Respuesta”, donde ninguna inquietud, comentario, sugerencia, queja, cotización, asesoría, consulta, etc., queda sin su respectiva y oportuna respuesta. Internamente nos comunicamos de manera inmediata mediante un chat interno comunicado por la red, sin necesidad de movilizarse. Ver en Anexo 1.

## 2.10 COMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ:

- La comunicación debe ser siempre oportuna.
- Evitar el sarcasmo, el doble sentido o las indirectas.

- El mensaje debe ser sencillo, breve, concreto y novedoso (algo nuevo que retenga la atención).
- Usando un tono adecuado (nunca gritar), claro, usando el adecuado lenguaje corporal.
- Debe ser real y veraz (nunca exagerado ni falso), debe inspirar credibilidad.
- Debe ser participativo e involucrativo al resto del equipo.
- Habla aspiracionalmente: “Los mensajes deben decir lo que la gente quiere escuchar”, habla a sus sueños, miedos y esperanzas.
- Siempre aprovechar para edificar a alguien o al equipo, ejemplarizando un logro.
- Nunca hables de un defecto o fracaso de alguien en concreto, aunque a veces es importante enfrentar el fracaso, pero sin dar nombres ni dañar a nadie.

## 2.11 COMO LOGRAR CONFRONTAR CON RESULTADOS POSITIVOS:

- Tener en cuenta que a nadie le gusta ser confrontado, resulta para el líder una tarea nada fácil delicada y con un riesgo latente de dañar una relación, sin embargo es indispensable hacerlo, por lo que el líder debe estar preparado, ante cualquier circunstancia resultante. El no hacerlo, provocará sin duda en un problema serio posterior, de difícil control y solución, involucramiento de más personas, daño en el ambiente del equipo.
- El líder debe tener la autoridad moral para hacerlo, caso contrario buscar ayuda externa.
- Hacerlo siempre en privado y mantener la reserva y confidencialidad del caso.
- Tener absolutamente todos los instrumentos de juicio (nunca sin ellos).
- Jamás hacerlo al calor de una discusión, sino más bien el líder debe estar sereno y despejado.
- Hacerle saber que es un proceso delicado y que tiene por finalidad solucionar de la manera correcta un conflicto, y pedirle su total cooperación.

- Ser siempre justo, e imparcial, con el objetivo de edificar a la persona y lograr un cambio genuino.
- Ser directo, concreto y sin rodeos, expresando total seguridad al hablar.
- Manteniendo en el proceso los intereses de la empresa y del equipo.
- Hacerlo con el enfoque de solución, superación, edificación y cambio.
- Dejar siempre abiertas las posibilidades de dialogo e inquietudes.
- Siempre termine edificando a la persona, a través de una afirmación a sus meritos.
- Invitarlo y desafiarlo a superarse y a seguir adelante, dejarle claro que si se puede, otros ya lo han logrado.

## 2.12 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA:

- Mantener diferentes canales de comunicación inmediata.
- Otorgar todos los canales de comunicación adecuados para cada circunstancia y área de trabajo, líneas de teléfonos convencionales, telefonía celular, internet banda ancha adecuada, correos electrónicos de cada persona, chat interno en red, skype, teléfono inteligente donde se recibe la información de primera mano dando la posibilidad de priorizar y planificar a tiempo.
- Mantenerse informados sobre nuevas tecnologías de comunicación, apertura para acoplarse e innovar, ya que las que ofrece el internet, muchas de ellas son de muy bajo costo o gratis.
- Ser extremadamente oportunos en la comunicación, evitando olvidos o conflictos involuntarios cuando se posterga.
- Siempre consultar en caso de duda. Una falta de comunicación eficaz, pone en riesgo los procesos y abre la posibilidad de errores, equivocaciones, atrasos, incumplimiento, quejas y reclamos.
- Cada industria maneja sus términos propios, por lo que todos deberán estar familiarizados con ellos para evitar confusiones.
- Evitar diálogos innecesarios.

### **3. TERCER NIVEL: ESTILO GANAR – GANAR, EL POTENCIAL DEL EQUIPO Y SER AGENTE DE CRECIMIENTO Y CAMBIO:**

#### **3.1 VIVIENDO UN ESTILO GANAR - GANAR**

Uno de los pilares fundamentales, para darle la continuidad al modelo que planteo en este trabajo es adquirir la cultura Ganar – Ganar que plantea Stephen Covey en su libro “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, tiene por objetivo una alineación entre la gente y la administración respecto a la visión de la organización, en un escenario donde no existen ganadores y/o perdedores, solo existen ganadores al momento de tomar decisiones, al aplicar estrategias organizacionales o al tratarse de una negociación.

Afirma Francisco Grillo Arciniega, Según la publicación “Efectividad Personal y Organizacional” que el modelo de interacción “Ganar – Ganar” parte de la premisa de la “mentalidad de la abundancia” y representa beneficios mutuamente satisfactorios, donde además supone un aprendizaje reciproco e influencia mutua. Este constituye un contexto de total cooperación y desarrollo y madurez de equipo que genera crecimiento en una organización.

En nuestro medio, afirma Grillo, el historial de conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, donde en gran parte las relaciones y negociaciones laborales han sido abusivamente inequitativas, donde se ha incurrido en prácticas desafortunadas de las negociaciones y se ha promovido a uno o unos pocos ganadores. En estas circunstancias bajo modelos poco sostenibles en el largo plazo: ¿quiénes están motivados?, ¿cuánta cooperación existe en el equipo de trabajo? ¿Contamos con una organización potencial? ¿Hacia dónde va el equipo?. GRILLO, pág. 23

El modelo de interacción Ganar – Ganar expuesto en el Libro de Stephen Covey “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” es creer en una tercera alternativa. “No es a tu manera, ni tampoco a la mía. Será a la mejor manera”. La gente con mentalidad Ganar – Perder se preocupa por si misma solamente. Desean ganar a toda costa, sin importar la exclusión y éxito de otras personas,

deseando además que los demás pierdan. Ellos se conducen por la comparación, la competencia, la posición y el poder. Mientras que la gente que elige Ganar – Ganar se asegura que los otros también ganen, esforzándose y siempre buscando, investigando y dedicando tiempo a soluciones que beneficien a todos. Las relaciones efectivas y duraderas requieren que el beneficio sea mutuo. Bajo este principio el modelo exige un cambio de paradigmas donde se busque el beneficio de otros tanto como el beneficio propio. Dejando de lado el “Competir Independientemente” para Cooperar Interdependientemente”, para obtener mejores resultados en mis relaciones, dándole eficacia al equipo.

El balance entre el número de personas que aplican ganar - ganar y ganar - perder esta desbalanceado, siendo ganar – perder el que se lleva la mayor porción, es el más común y normal para la mayoría de la gente. Según Covey, Ganar Ganar o no hay trato, es la forma más alta de ganar – ganar. La gente que adopta este paradigma busca primero ganar – ganar. Si no pueden encontrar una solución aceptable, acuerdan está de acuerdo en que haya desacuerdo. Este paradigma permite que cada parte pueda decir no. Covey afirma que la mayoría de nosotros tenemos algunos guiones que son efectivos. Sin embargo, podemos reformular, o aprender nuevas formas de conducta, por medio de mejorar a través de pensar ganar-ganar (en el nivel interdependiente). Es decir que esto es aprendible, aplicable y capacititable, para quien de verdad quiera adoptar este paradigma, nuevamente un tema de elección. La persona que adopta el carácter ganar – ganar, comunica sus valores y creencias más profundos. Ellos poseen tres rasgos de carácter:

**Integridad:** Es gente fiel a sus sentimientos, valores y compromisos.

**Madurez:** La gente madura expresa sus ideas y sentimientos con valor y consideración por las ideas de los demás.

**Mentalidad de Abundancia:** La gente con mentalidad de abundancia cree que hay mucho para todos.

Quienes tienen estos rasgos en su carácter: establecen una alta confianza en la gente, demuestran acciones consistentes que convencen a la gente de que se

han ganado una buena reputación por honestidad, integridad y lealtad. Sus acciones son consistentes con su conducta, sus decisiones y su posición.

Además creen lo mejor de las otras personas,

Ayudan a los demás a entender su posición, conducta y decisiones.

Comunican expectativas claras

Buscan otras ideas y escuchan con empatía

Son exactos, oportunos y honestos en la comunicación.

Tratan a la gente con respeto y responden a las necesidades de los demás

Se enfocan en lo positivo, pero proporcionan retroalimentación constructiva sobre áreas de mejora.



Elaborado Por: Diego Jara Moscoso

La experiencia de crear la cultura Ganar – Ganar en Colornova ha sido totalmente satisfactoria. Lo hemos hecho a través de los siguientes recursos y procesos, y se han logrado resultados muy interesantes:

Utilizando el recurso de “Repartición de Utilidades a los Empleados”, por citar uno de los ejemplos que se ha aplicado en Colornova, como incentivo anual por el logro de resultados donde se aplica el estilo Ganar-Ganar. Esta

recompensa legal anual, la hemos promocionando, la hemos explicado y hemos generado una clara y real expectativa (evitando sobredimensionar ni exagerar), además de que hemos puesto el resultado en manos de todo el equipo de Colornova, es decir, todos somos participes y responsables, donde si tu ganas yo gano, si la empresa gana el equipo gana, aquí no existe perdedores y ganador. Esto ha generado un efecto muy positivo en la tendencia del equipo de corregir naturalmente y eficazmente cualquier anomalía, perjuicio, bajo desempeño voluntario de cualquier miembro, participación en una solución inmediata de un problema, defender los intereses de la empresa (que dentro de este contexto son los mismos que el equipo). Esto crea gran expectativa y el equipo afronta el desafío con compromiso. Cabe acotar que en Colornova, no existe una doble contabilidad, ni ningún tipo de alteración o falsificación de datos que modifiquen los resultados a favor de nadie, todo lo producido es facturado y declarado. Y la gente de Colornova sabe los procesos son totalmente transparentes y confían en este proceso.

Por esta razón estamos y seguimos dentro del proceso de “Mejora Continua”, la cual participan todo el personal, de manera individual cada uno en su proceso y puesto de trabajo y también grupal, con proyectos de mejora de desempeño del equipo. Esto ha provocado gran motivación y participación del equipo, puesto que el Equipo de Colornova fue premiado con el 1º lugar entre 10 empresas afines, reconocimiento otorgado por el MIPRO y la CAPIA, a las “Mejores Mejoras” en 2010, Anexo 1, realizado por todo el equipo de Colornova.

Otros ejemplos aplicados en Colornova, han sido logrados aplicar el estilo Ganar – Ganar proponiendo incentivos de cualquier tipo (económico, bonos, vacaciones, premios, etc.) mediante la gestión que genere aumento en la rentabilidad o la disminución de costo, eliminando desperdicios o maximizando recursos, una vez más demostrando que el factor humano es capaz de incrementar la productividad de la empresa, en menor o mayor grado, dependiendo de cuan fortalecido se encuentre el 2º nivel.

Se ha comprobado también que si no existen estímulos, ni compromiso, el problema por su propia inercia no se solucionará, eso se mantendrá ineficiente, improductivo y generando desperdicio de recursos, en muchos casos, a la vista y paciencia de todos, y este escenario se repite en un sinnúmero de empresas en nuestro medio, caracterizándose por ser organizaciones que no crecen y a su vez, poco pueden ofrecer. Por lo que resulta un acierto poner atención e invertir recursos, en un problema que puede solucionarse internamente.

### 3.2 COMO LOGRAR CREAR LA CULTURA GANAR – GANAR:

- El concepto debe ser establecido y comprendido en todo el equipo, a través de dinámicas, talleres, capacitaciones o afines, donde participen del proceso todo el equipo.
- Debe conseguirse el compromiso de logro de objetivos del equipo mediante planificación estratégica.
- Buscar tareas o procesos susceptibles a mejora, (preferible comenzar por alguna poco eficiente), y aplicar el desafío, dando el soporte, los medios y los recursos, para que sea viable. El proceso debe ser medible
- Identificar todos los procesos susceptibles a mejora dentro de la empresa, de modo que se pueda realizar haciendo proyecto con el involucrado en el área.
- Analizar y estudiar los posibles procesos que puedan mejorarse, para proponer al responsable una mejora, que demuestre resultados positivos y se convengan gratificaciones.
- Cumplir a cabalidad las promesas al demostrarse resultados, el no hacerlo o postergarlo, generará desmotivación y una pérdida del enfoque y del compromiso.
- Los estímulos se sugiere que vayan siempre en proporción directa del beneficio conseguido.
- Las condiciones de toda negociación deben quedar siempre claras, comprendidas y por escrito.
- Estimule y afirme los logros, aunque sean pequeños.

### 3.3 EL POTENCIAL DEL EQUIPO 1+1=3 SINERGIA

Toda institución tiene en común, estar conformada por un equipo o grupo de personas. Lo que marca la diferencia entre cada equipo está en los resultados. John Maxwell en su libro “Las 17 Cualidades Esenciales de un Jugador de Equipo” afirma que: “No se puede hacer un gran equipo sin grandes jugadores”, como dice el refrán “Es posible perder con buenos jugadores, pero no se puede ganar sin ellos”. Entonces, ¿Cómo puede conseguirse buenos jugadores?, O ¿Cómo puede usted convertirse en un mejor jugador?, cuando se trata de tener gente buena en un equipo, solo hay dos alternativas: entrenarlos o comprarlos. O hace campeones de los jugadores que tiene, o recluta personas con mentalidad de campeones. Pueden las dos opciones ser válidas.

Definitivamente Maxwell acierta diciendo que: el desarrollo de un mejor equipo comienza conmigo. Para mejorar el equipo, mejore a las personas que lo integran. Cuando usted mejora, añade valor a su equipo, cuando yo mejoro, podré enseñar eficazmente lo que modelo en forma consistente. Hace falta una persona para conocer a otra, enseñarle a otra y desarrollar a otra. Esta afirmación nos da la expectativa y la confianza de que el equipo puede transformarse a través de un proceso de cambio consiente de la pasividad y mediocridad a ser un equipo que busca y consigue resultados, eso quiere decir que un equipo tiene el potencial de superarse, de crecer y mejorar, de desarrollarse y lograr ser un equipo triunfador.

En este nivel podemos ayudar a todo el equipo a ser mejores colaboradores, sin importar el nivel de talento que tengan. Todo el mundo puede escoger convertirse en un mejor jugador de equipo, enfocándose en adoptar las cualidades clave de un jugador de equipo, Maxwell en su experiencia asegura



que ayudar al resto de compañeros a desarrollarse como jugador de equipo el equipo sin duda será mejor.

Cuando el equipo ha logrado entrar en un proceso de mejora continua, debemos comprender cuál es el potencial que puede resultar de un equipo de excelencia, comprometido y donde la visión forma parte de cada uno. Covey se refiere a la Sinergia, en la que se marcan los principios de la cooperación creativa, donde se define como: “el todo es más que la suma de sus partes”, es decir, numéricamente hablando en términos de resultados y eficiencia, sería  $1 + 1 = 3$  o más. Dice Covey que la sinergia está en todas partes en la naturaleza. Por ejemplo, si uno planta juntos dos vegetales, las raíces se entremezclan mejorando la calidad del suelo, es decir que las plantas crecen mucho mejor estando juntas que plantadas separadamente. Si adosamos dos trozos de madera, podrán sostener un peso mucho mayor que la suma de los pesos que sostienen ambos trozos separadamente. El todo es más que la suma de sus partes. El desafío que explica Covey consiste en aplicar en nuestras interacciones sociales los principios de la cooperación creativa que nos señala la naturaleza. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas de modo que generen equipos más adecuados para el servicio y la contribución, menos protector, menos competitivo, menos egoísta, más abierto, más generoso y confiado, y menos defensivo y político, más afectuoso, solícito, y menos posesivo y crítico. Covey, pág. 295-296



Elaborado Por: Diego Jara Moscoso

La experiencia en Colornova ha demostrado que mientras un equipo trabaje unido, comprometido con la visión, los resultados son sorprendentemente más favorables que si se trabajara individualmente. Por citar un ejemplo, el armado de cajas que se lo hace manualmente en la sección de acabados, se ha estandarizado el proceso que de 4 puestos de trabajo individual se proceda a formar 2 puestos de trabajo en parejas. El resultado a significado una disminución en el tiempo estándar de armado de un 27%. Esto, usando el mismo número personas, los mismos puestos de trabajo, los mismos suministros, etc. lo que hizo la diferencia fue que en este proceso es sinergizar los procesos, llevando consigo a la disminución de costos de producción, demostrando así que el factor humano es capaz de aumentar la productividad en la empresa.

Otro ejemplo donde se ha logrado sinergizar con excelentes resultados es en la impresión. Al existir 2 maquinas de dos colores cada una, normalmente cada máquina con su operario realiza el pedido a su cargo, que consiste en una doble pasada por la máquina de dos colores para lograr los 4 colores que componen una imagen, eso significa que se debe lavar la máquina para el cambio de colores hasta 4 veces por día, eso requiere suministros detergentes

y de lavado y un tiempo de set up adicional en cada máquina, esto se lo hace de esta manera ya que cada prensista mantiene su técnica y ritmo de impresión. Lo que se aplico en Colornova, y por sugerencia de los mismos prensistas, es mantener dos colores permanentemente en cada máquina durante todo el proceso, eso requirió una unificación en el desempeño de cada prensista, y un solo setup de las dos maquinas simultáneamente hasta lograr el ajuste de color requerido. Se ha logrado paulatinamente una mejor destreza y en los tiempos de setup. Se ha reducido a una sola vez el set up diario de la máquina de colores, eliminando el uso de suministros y otros componentes, mejorando la productividad hasta un 20% en el mismo tiempo de trabajo. La capacidad de estas dos maquinas trabajando individualmente es de 30.000 a 35000 tiros por jornada. Las mismas maquinas con esta nueva configuración operando conjuntamente pueden rendir de 40.000 a 48.000 tirajes al día. En resumen el resultado es que sin necesidad incrementar la capacidad se puede tener una mayor productividad, usando los mismos recursos disponibles eficazmente, lo que nos ha dado una capacidad de respuesta sumamente ágil, que es lo que es indispensable en esta industria.

### 3.4 COMO LOGRAR SER UN JUGADOR DE EQUIPO SINERGICO:

- Planificar capacitaciones, dinámicas, juegos o talleres, de trabajo en equipo sinérgico, donde la herramienta sea enseñada, comprendida, practicada y aplicada al equipo.
- Mostrar los beneficios de ser un verdadero jugador de equipo.
- Buscar permanentemente mejorar los procesos, basados en la premisa que todo proceso es susceptible a mejora, siempre hay una mejor manera de hacerlo.
- Como todo “jugador” para lograrlo necesita aprender, entrenarse y desarrollarse
- Estar dispuesto a adaptarse al equipo
- Mantenerse entusiasta, en todo momento pese a las circunstancias y situaciones adversas.
- Lograr ser un jugador confiable.

- Capaz de valorar a los demás.
- Practicar la persistencia, ser tenaz, es decir: dar el 100%.
- Estar y mantenerse preparado.
- Ser un solucionador creativo. Tomar la actitud correcta ante un problema, siendo parte de la solución.
- Los problemas deben siempre venir acompañados de posibles soluciones.
- Practicar la humildad de abierto a aprender de todos, sin excepción.
- Prepararse para enseñar.
- Buscar la manera de crear y adaptar a que todos los procesos sean sinérgicos.

### 3.5 SER AGENTE DE CRECIMIENTO Y CAMBIO PARA LA GENTE

Creo firmemente que vivimos y convivimos en un medio donde la gran mayoría de la gente mantiene un potencial escondido y deprimido, para muchos oculto y desconocido, fruto de una vida sin o pocos resultados, frustración, fracasos no superados y una baja autoestima. Esto no quiere decir que no tengan ningún potencial, por el contrario considero que es factible la activación de este potencial a través de continuos estímulos, afirmaciones y reconocimientos que pueden transformar la vida de las personas. La gran mayoría de la gente, afirma Covey, dependen del espejo social, quiere decir que son programadas por opiniones, percepciones y paradigmas de la gente con quien se relaciona y los rodean. Podríamos optar por reflejar para los otros una visión clara y no distorsionada de su propio ser. Podemos afirmar su naturaleza proactiva y tratarlos como personas responsables. Podemos contribuir a consolidar su guion como individuos basados en principios y valores éticos y morales. Y con una mentalidad de abundancia, comprenderemos que proporcionar un reflejo positivo a los otros en alguno nos empequeñece. Nos hace crecer, porque aumenta nuestras oportunidades de mantener interacción efectiva con otras personas proactivas, otorgando una oportunidad de superación y siendo un agente de crecimiento para la gente. Covey, pág. 337

La pregunta sería: ¿Por qué no ser un programador positivo, un afirmador de otras personas? Cuando el espejo social las lleva a tomar la senda más baja, debe inspirarlas para que tomen una senda superior, por el simple hecho de que usted cree en ellas. Las escucha y simpatiza con ellas. No las absuelve de cualquier responsabilidad, sino que las anima a ser proactivas, las ayuda a fijarse metas y cumplir con un propósito que dará un sentido a su vida. Covey asegura que este tipo de servicio, puede determinar una diferencia trascendental real en la vida de la gente. Covey, pág. 338, y esto está al alcance de cualquiera que quiera aplicarlo, sin restricción. Cada persona tiene mucho que dar, asegura Covey, abundancia que se puede invertir en las "cuentas bancarias emocionales" de otras personas. Cuanto más podemos verlas en términos de su potencial inadvertido, mas podremos emplear nuestra imaginación en lugar de nuestra memoria (aplicable a nuestro cónyuge, hijos, colaboradores o empleados). Podemos negarnos a etiquetarlos y verlos de una manera nueva y distinta cada vez que nos encontramos con ellos. Podemos ayudarles a convertirse en personas independientes y realizadas, capaces de mantener relaciones profundamente satisfactorias, enriquecedoras y productivas. Covey cita una enseñanza de Goethe: "Trata a un hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser" Covey pág. 339.

La propuesta de crecimiento de este modelo, debe hacérselo con absoluta continuidad desde el inicio y junto a la determinación de integridad y compromiso de hacerlo sin parar y sin renunciar, pese a los avatares, problemas y crisis que ocurren hoy y van a ocurrir mañana. Luego de lo estudiado y planteado, es clarísimo que no depende siquiera de un estado de ánimo. Es de vital importancia hacerlo siempre. Es importante también como modelo para ser agente de crecimiento de la gente, mantener programas de capacitación y entrenamiento, como talleres, capacitaciones, paseos de integración y recreo, aventuras de desafíos y juegos y dinámicas de estrategia y trabajo en equipo, programados con la frecuencia y enfoque adecuado en función de las necesidades, tamaño y características de cada organización, siempre con una dosis de motivación, afirmación personal, restauración de relaciones y generación de compromisos.



Elaborado Por: Diego Jara Moscoso

En este punto la experiencia en Colornova ha sido muy favorable y enriquecedora. Considerando que la gente proviene de hogares, escuelas, familias, costumbres, entornos, empresas, muy semejantes, existe un patrón del “espejo social” mencionado anteriormente que se repite en casi todas las personas. Es decir no hemos sido la excepción, se ha reclutado, incluido yo, y se ha formado un equipo con personas con un sinnúmero de limitaciones mentales, baja autoestima y por ende un potencial escondido. En la mayoría de casos se ha reclutado a personas que solamente buscan un empleo, nada más, (sin visión, sin anhelos, sin sueños, y por ende sin mucho que ofrecer ni aportar). Sin generalizar, este es el estereotipo del obrero y del trabajador en nuestro medio. Es lamentable, porque considero que gran parte de este potencial interior escondido inactivo llegará así hasta la tumba.

Cuál es el desafío de Colornova: sacar a relucir el potencial de cada uno mediante el estímulo, la afirmación, el crecimiento y el desarrollo personal.

El resultado obtenido, por un lado, el nivel de desempeño y desarrollo en el trabajo ha sido favorable, hemos visto el crecimiento de todo el equipo,

individual y colectivo. Esto lo demuestra el nivel de facturación, el nivel de satisfacción del cliente, la tendencia año a año en mejorar la rentabilidad, y el nivel de salarios de cada uno respecto a períodos anteriores, cabe anotar que la gente sabe y conoce que sin resultados no existe ninguna posibilidad de mejora en los salarios, y cabe recalcar también que más del 70% del equipo gana más del mínimo, de modo que se entienda que ese 30% restante el gobierno obliga a incrementar el salario, aunque debo admitir, que en todos los casos lo tienen merecido.

### 3.6 COMO LOGRAR SER AGENTE DE CRECIMIENTO Y CAMBIO:

- El líder debe estar determinado a ser un agente de motivación e inspiración para los demás.
- Saber que todas las personas que genuinamente desean, tienen y son capaces de alcanzar el éxito. (Existe gente que en realidad no lo desea. Existe otra gente que lo desea pero no está dispuesta a pagar el precio), el enfoque debe estar en las personas que lo desean.
- El líder debe ser el primero en mantenerse en continuo desarrollo y crecimiento, pues nadie puede dar lo que no tiene.
- Tratar a las personas como lo que puede llegar a ser.
- Ayudarlas a trazarse sus metas y cumplir su propósito.
- Crear la mentalidad de abundancia, hay para todos.
- Implantar este proceso con la determinación que sea sin fin.
- Elaborar programas de capacitación y entrenamiento, como talleres, capacitaciones, paseos de integración y recreo, aventuras de desafíos y juegos y dinámicas de estrategia y trabajo en equipo, enfocado a encontrar y activar el potencial, vencer miedos, motivación, aceptación de desafíos, cumplir y alcanzar metas.

## 4. CUARTO NIVEL: BUSQUEDA SIN FIN DE LA EXCELENCIA (RENOVACION CONTÍNUA)

Una vez alcanzado este nivel, es imprescindible la renovación continua, este proceso no garantiza mantenerse arriba en la escala, aunque la gente ya lo

haya alcanzado. Se requiere “afilar la sierra” como lo propone Covey, que mediante su ilustración podemos darnos cuenta de su importancia: “Imaginémonos que encontramos a un hombre en el bosque, trabajando arduamente cortando con una sierra leña. ¿Qué está usted haciendo? – le pregunta. -¿no lo ve?, estoy cortando un árbol – responde impacientemente. - se le ve exhausto, ¿cuánto tiempo lleva cortando? -Más de cinco horas y estoy molido. Esto no es fácil. -¿Por qué no hace una pausa durante unos minutos y afila la sierra? – le pregunta. –! Cortaría así mucho más rápido! -No tengo tiempo para eso – responde el hombre – estoy demasiado ocupado. En esta ilustración sabemos que si la sierra no se afila, la situación no mejorará, mas por el contrario, se pondrá peor!

La renovación continua propone lograr una condición de excelencia personal, que abarca todos los ámbitos en la vida del individuo, destinadas a la reflexión de nuestros actos y a lograr una paz mental, que a su vez formará el carácter de la persona, en los 4 ámbitos: físico, espiritual, mental y emocional que Covey propone.

El ejercicio físico es una de las actividades más altamente potenciadoras que la mayoría de nosotros no realizamos sistemáticamente por que no es urgente. Muchos pensamos que no tenemos tiempo: Covey dice “que paradigma mas distorsionado, mas bien no tenemos tiempo para no hacerlo” Un adecuado cuidado de nuestro cuerpo nos ayudara a tener: resistencia, flexibilidad y fuerza. Covey, pág. 325.

**La dimensión Espiritual:** La renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Es aquí nuestro núcleo, nuestro centro de compromiso con nuestro sistema de valores y principios.

Existen quienes encuentran paz sumergiéndose en la literatura o en la música. Otros encuentran a través de pasar tiempo en contacto con la naturaleza. Covey afirma que la renovación espiritual exige que se le dedique tiempo. Y comenta lo que se dice de el gran reformador Martin Luther King “tengo mucho que hacer hoy, de modo que necesito pasar otra hora de rodillas”, para Luther

King era una fuente de poder que le permitía liberar y multiplicar su energía. Por ello es muy importante el enunciado de la misión personal. Si tengo una comprensión profunda de mi centro y mi propósito, puedo repasarlo y comprometerme con el frecuentemente.

La renovación de esta dimensión no lleva tiempo en el mismo sentido que renovar las otras dimensiones. Podemos hacerlo en nuestras interacciones cotidianas normales con las otras personas. Pero sin ninguna duda requiere ejercicio. Tal vez tengamos que esforzarnos, porque muchos no hemos alcanzado el nivel de victoria privada y las habilidades de la victoria públicas.

Si somos emocionalmente inseguros, aunque estemos adelantados desde el punto de vista intelectual, una situación de “enfrentarse” con personas que piensan de modo diferente sobre cuestiones fundamentales de la vida puede resultar terriblemente amenazador. Ahora, ¿de dónde nos puede llegar la seguridad intrínseca?, no proviene de lo que las otras personas piensan de nosotros, ni de la manera en que nos tratan. No proviene de la programación de la que hemos sido objeto. No proviene de las circunstancias ni de nuestra posición. Viene de adentro. Viene de paradigmas precisos y los principios correctos profundamente arraigados en nuestra mente y nuestro corazón. Viene de una coherencia de adentro hacia afuera, de vivir una vida de integridad en la que nuestros hábitos diarios reflejan nuestros valores más profundos. Covey pág. 335.



Como responsable y líder de Colornova basado en la experiencia adquirida, es fundamental mantenerse en continua renovación en los diferentes ámbitos. Lo considero, indispensable hacerlo puesto que el líder debe estar siempre cargado de energía y motivación y dispuesto a dar, y es la manera de renovarse permanentemente. La demanda de motivación de un equipo en crecimiento es alta. Aunque la carga y la responsabilidad es grande, existe una recompensa que casi supera a todas las demás y es el fortalecimiento de carácter, la capacidad creativa, la pasión por lo que uno hace, la satisfacción de ver cumplir los sueños de otros, el gozo de ver metas cumplidas, hace que en el balance esfuerzo-beneficios, se concluya que todo invertido ha valido la pena, y también valdrá la pena invertir para los proyectos que siguen adelante.

#### 4.1 COMO LOGRAR INGRESAR EN EL CICLO DE RENOVACION CONTÍNUA:

- Ejercitarse en el ámbito físico:
  - Cuidar efectivamente nuestro cuerpo: dieta sana, descanso adecuado, ejercicio físico frecuente (no hay excusas).
  - Lograr la disciplina e incluir estas actividades en nuestra agenda.
- Ejercitarse en el ámbito espiritual:
  - Crear el hábito de lectura de las escrituras donde refrescamos nuestros principios y valores.
  - Orar, meditar, reflexionar.
  - Hacer tareas y actividades que nos traigan paz y tranquilidad.
  - Dar y pasar suficiente tiempo en familia.
- Ejercitarse en el ámbito mental:
  - buena literatura, motivadora, relajante e inspiradora.
  - Llevar un diario con nuestros pensamientos, experiencias, aprendizajes, esto promueve la claridad, la exactitud y el contexto mentales.
  - Organizar y planificar son otras formas de renovación mental. Esto es empezar con una meta en mente y ser mentalmente capaz de organizar y alcanzar ese fin.
  - Ejercitarse el poder de visualización e imaginación para percibir el fin desde el principio.
- Ejercitarse en el ámbito social -emocional:
  - Aunque este ámbito se comporte diferente a los anteriores es indispensable practicar constantemente.
  - No todos los individuos tienen las mismas habilidades sociales, sin embargo se debe procurar, establecer buenas relaciones.
  - Desarrollar la habilidad social.

Covey cree, y yo estoy de acuerdo, que una vida de integridad es la fuente fundamental de la valía personal. Además está en desacuerdo con la literatura popular sobre el éxito en cuanto a que la autoestima es primordialmente una cuestión de disposición mental, de actitud, como si uno pudiera lograr la paz mental mediante una preparación psicológica.

Tenemos paz mental cuando nuestra vida está en armonía con los principios y valores verdaderos, y de ningún otro modo. Esta también la seguridad intrínseca que resulta de una vida interdependiente efectiva. Hay seguridad al saber que existen soluciones ganar-ganar, que casi siempre se cuenta con terceras alternativas mutuamente beneficiosas. Hay seguridad al saber que uno puede salir del propio marco de referencia sin renunciar a él, que podemos comprender real y profundamente a otro ser humano. Se logra seguridad cuando uno interactúa auténtica, creativa y cooperativamente con las otras personas y despliega estos hábitos de la interdependencia. Hay una seguridad intrínseca que surge del servicio, del hecho de ayudar a otros de modo significativo. Una fuente importante es el trabajo cuando uno se ve a sí mismo realizando contribuciones y creando, incidiendo realmente en los resultados. Otra fuente de servicio es el servicio anónimo, que nadie conoce y que nadie conocerá nunca. Y eso no importa. Lo que importa es hacer felices las vidas de otras personas. El motivo es la influencia y no el reconocimiento. Covey pág. 336

La efectividad organizacional así como también la individual requieren el desarrollo y la renovación de las cuatro dimensiones de un modo sensato y equilibrado. El descuido de cualquier dimensión origina resistencia de un campo de fuerzas negativo contrario a la efectividad y el crecimiento. Las organizaciones y los individuos que reconocen estas cuatro dimensiones en su enunciado de la misión crean un marco poderoso para la renovación equilibrada. Covey afirma que este proceso de perfeccionamiento continuo es el sello del “movimiento de la calidad total” y la clave del poder económico de Japón. Covey, pág. 340.

Este modelo propone desafiar a quien mantiene su vida, capacidad y visión en la zona de comodidad, para quien acepta vivir con resultados insignificantes, para quienes creen que ya han llegado a su 100% y no existe nada más allá de esa condición. Estoy consciente de que existirá en el camino gente que se proponga mantenerse en la mediocridad (prefiriendo la zona de comodidad), y jamás sienta deseo o necesidad de superación, estén satisfechos con lo logrado y hasta allí lleguen, creo que es parte de del juego, pero sé también que también existe gente que necesita tener una esperanza de oportunidad y



cambio, así que encontraremos gente a quien requiera un estímulo para liberar el potencial que lleva dentro, habrá gente que tendrán la determinación de pagar el precio de la superación y comprometerse consigo mismo para seguir este modelo.

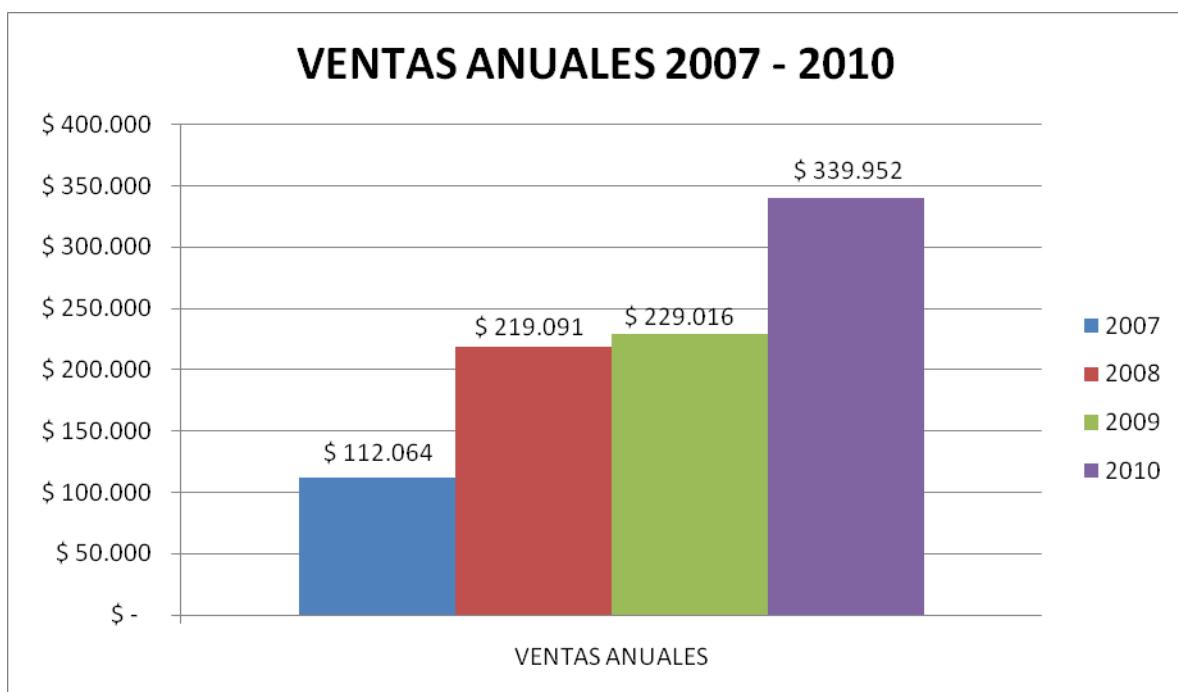
## RESULTADOS:

Luego de este proceso aplicado en Colornova, donde conjuga sus cuatro años de gestión, podemos concluir que el factor humano tiene directa relación con la productividad y los resultados de una empresa, si bien es cierto en Colornova se han realizado dos importantes inversiones de tecnología desde su inicio, que buscan mejorar la producción y elevar la rentabilidad del negocio, también es indispensable acotar que son las personas quienes controlan los procesos y operan las maquinas, y su aporte ha sido positivo en la mejora de la productividad. Una empresa que realiza una inversión tecnológica puede lograr incrementar la producción, pero no necesariamente obtiene un incremento en los índices de productividad, es decir que el recurso utilizado se mantiene proporcional.

Lo que en Colornova se ha logrado es un incremento en el volumen de producción pero también una disminución porcentual en los recursos utilizados, esto puede apreciarse en el siguiente grafico, donde la brecha entre la Producción Obtenida y el Recurso Utilizado va incrementándose sostenidamente año a año. Este efecto puede lograrse a través de una mejora continua en los procesos, fruto de la aplicación del modelo propuesto.



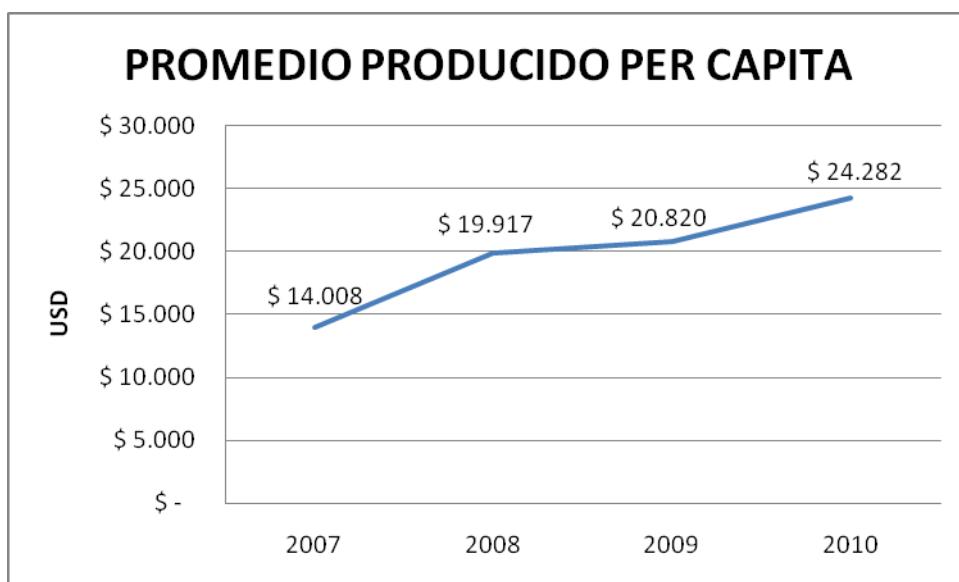
El volumen de ventas del siguiente grafico, ha tenido un incremento desde sus inicios hasta el 2010, y que ha demostrado que se ha logrado cumplir los objetivos propuestos. Siendo el monto del primer año USD 112.064, incrementándose en un 49%, con un monto de USD 219.091 en 2008, USD 229.016 para el año 2009, la crisis mundial afecto considerablemente las ventas, por lo que hubo un crecimiento del 5%, y en relación al último período se registro un incremento del 48%, con USD 339.952, nótese que se registra un crecimiento acumulado del 203% en los cuatro años de gestión.



El incremento de las ventas provoca un incremento en el volumen de cada proceso productivo, que ha requerido la optimización de los procesos en lugar de incurrir en más capacidad, logrando ser más eficientes, eso lo demuestra el cuadro Personal de Colornova a continuación, que indica el número de personas que han colaborado en cada periodo.

PERSONAL DE COLORNOVA				
PERSONAL	AL CIERRE 2007	AL CIERRE 2008	AL CIERRE 2009	AL CIERRE 2010
Personas Contrato Plazo Fijo	6	9	10	14
Personas Contrato por Horas	2	-	-	-
Personas Tercerizado	-	2	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

Estableciendo la relación entre lo producido y el número de personas obtenemos un Promedio Producido Per Cápita de donde se concluye que inicialmente el promedio que una persona producía en 2007 fue de USD 14.008, incrementándose a USD 19.917 en 2008, con un pequeño incremento en 2009 de USD 20.820, y en 2010 en USD 24.282. Es decir, que en lugar de incrementar más personal con el consiguiente aumento en las ventas y volumen de producción, se optó por lograr un equipo que trabaje más eficientemente y que sea más productivo.



El índice de productividad registrado desde 2007 hasta 2010, han marcado una tendencia invariable y sostenida, iniciando con un 6% de productividad hasta llegar a un 23% en 2010, y pretendiendo alcanzar el 30% en 2011, que han dado solidez a la empresa y estabilidad para todo el equipo de trabajo.



El pronóstico de la situación de Colornova, de los años venideros, es favorable, dada la tendencia, logrando la confianza de los accionistas, la motivación y el compromiso de un equipo de trabajo en desarrollo, el mejor manejo del Know How, y el proceso de mejora continua, que promete ir innovando y mejorando los procesos, reduciendo costos y maximizando los recursos.

## **CONCLUSION:**

La gestión de potencializar el factor humano de una organización, basado en principios y valores, enfocado a la mejora continua de procesos, trabajo en equipo, desarrollo y crecimiento personal ha demostrado que produce un incremento sustancial en la productividad de una organización, maximizando así cualquier inversión tecnológica, que incremente la rentabilidad y reduzca costos, que además, provoca en cada individuo un aumento en su autoestima, un sentido de pertenencia y lograr un propósito en la vida, que genera una mejor condición de vida para el individuo y su familia.

La fortaleza de este modelo radica que puede ser aplicado y adoptado por cualquier persona, independientemente de su formación académica o profesión, de su condición económica y social, de su puesto o estatus laboral, independientemente de su sexo o edad, creencias o filosofías, estando la mayoría de gente en igualdad de condiciones para tomar el reto, la oportunidad es la misma para todos, y es para quien está dispuesto a pagar el precio de autodisciplina y el dominio propio.

**BIBLIOGRAFIA:**

- COLLINS, Jim. *Empresas que Sobresalen*. Bogotá: Editorial Norma S.A., 2002.
- CORTESE, Abel C. “¿Cómo Influyen las Emociones en mi Trabajo/Profesión?” *Gestiopolis.com*. Portal de Inteligencia Emocional. Marzo, 2004. <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/ieymiw.htm>. Visitado el 15 febrero de 2007.
- CORTESE, Abel C. “Inteligencia Emocional.” *Gestiopolis.com*. [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org). Marzo, 2004. <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/ieymiw.htm>. Visitado el 15 de febrero de 2007.
- COVEY, Stephen R. *El Liderazgo Centrado en Principios*. España:Editorial Paidós, 1993.
- COVEY, Stephen R. *El 8º Hábito*. Barcelona: Ediciones Paidós, 2005.
- COVEY, Stephen R. *Liderazgo Centrado en Principios*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1993.
- COVEY, Stephen R. *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1997.
- COVEY, Stephen R., MERRIL, Roger A., MERRIL, Rebeca R. *Primero lo Primero*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1999.
- CHATTERJEE, Debashis. *Enciende el Fuego en tu Corazón*. Edición 2003, Publicado por Programa Escuela de Gobierno y Liderazgo IERSE/ Universidad del Azuay, Fundación Waponí. Cuenca 2005
- GOLEMAN, Daniel. *La Inteligencia Emocional*. Bogotá: Editorial Vergara Grupo Zeta, 2004.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Social*. Bogotá: Editorial Planeta. 2006.
- GOLEMAN, Daniel. “Liderazgo da Resultados”. *Gestiopolis.com*. [www.ganaropciones.com](http://www.ganaropciones.com). Abril, 2004. <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/liderresultados.htm>. Fecha de acceso:
- GRILLO, Arciniega Francisco. “Efectividad Personal y Organizacional”. Atento, Perú. 18 noviembre 2005.. [http://www.cocep.org.pe/store/noti/245/efectividad\\_personal.pdf](http://www.cocep.org.pe/store/noti/245/efectividad_personal.pdf) Visitado: 23 octubre de 2010, 20h42.

- “Hábito 4: Pensar Ganar Ganar”. 2007. <http://www.slideshare.net/adrysilvav/ganar-ganar> Visitado: 23 octubre 2010, 19h40.
- HERNÁNDEZ CABRERA, José Luis Ing. “La Inteligencia Emocional en la Empresa”. [Gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/ieempresa.htm). Noviembre 2004. <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/ieempresa.htm>. Febrero 16 de 2007.
- MARTIN, Doris y BOECK, Karin. *EQ, ¿Qué es Inteligencia Emocional?* Madrid: Edaf, 2002.
- MAXWELL, Jhon C. *Actitud de Vencedor*. EE.UU. Betania. Editorial Caribe. 1997.
- MAXWELL, John C. *Desarrolle el Líder que Está en Usted*. Editorial Betania, 1993.
- MAXWELL, John C. *Las 17 Cualidades Esenciales de un Jugador de Equipo*. Editorial Betania, 2002, 4ta Impresión
- MAXWELL, John C. “Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder”. Nashville, TN, EE.UU: Editores Caribe-Betania, 2000.
- MAXWELL, Jhon C. *Lo que Marca la Diferencia*. EE.UU. Grupo Nelson. 2006.
- “Motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y organigramas” <http://www.xuletas.es/ficha/motivacion-liderazgo-comunicacion-trabajo-en-equipo-y-organigramas/> 16 de Noviembre de 2006. Visitado el 23 de Octubre 2010, 17h40.
- “Relaciones laborales. Teoría de Abraham Maslow. Necesidades de los trabajadores. Seguridad. Asociación. Chris Argyris. Teorías Frederick Herzberg”. *El Rincón del Vago*. Administración de Recursos Humanos. 2009. [http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh\\_5.html](http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh_5.html)
- RUSSO, Quintero Carmen. “El Liderazgo Empresarial y la Inteligencia Emocional”. [Gestiopolis.com](http://www.odiseaempresarial.com). [www.odiseaempresarial.com](http://www.odiseaempresarial.com). Mayo, 2003. Visitado el 16 febrero de 2007 <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/liderazgoie.htm>.
- SALINAS, Oscar Javier. “Inteligencia Emocional: Rasgo Característico en un Líder Triunfador”. [Gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%203/InteligenciaEmocional.htm). Noviembre, 2000. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%203/InteligenciaEmocional.htm>. Visitado el 18 de febrero de 2007

- TOPPELBERG, Ingrid . "Liderazgo Autentico". 25 febrero de 2009 y el 2 de Marzo de 2008.  
<http://liderazgoautentico.blogspot.com/search/label/Comunicaci%C3%B3n%20efectiva>. Visitado 23 Octubre de 2010, 18h27
- UTEPI. *Competitividad Industrial del Ecuador. Programa Integrado entre el Ministerio de Industrias y Competitividad y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial*, Quito, 2007.
- YAGOSESKY, Remmy. "La Autoinversión: Invertir en uno Mismo". Diciembre 2008  
<http://www.jalca.net/Main.asp?T=3215&S=0&id=17&idA=8648>



**ANEXO:**

**Color nova**  
IMPRENTA + + + +

Informe de proceso de mejora continua y proyectos 2011

**Cafetería Antes:**



Antes: No repisas, no estantes, no cajones, no sillas, no mesa, poco acogedora y oscura.

## Cafetería Después:



Muebles obtenidos de material de reciclaje

No. de Puestos: 6

Capacidad Mesa: hasta 6 personas

# Iluminación de Offset:



Cielo Raso inexistente (vigas vistas de madera), causa oscuridad, caída de polvo sobre las maquinas, y mal aspecto.

Se recubre con planchas de Triplex delgado aumentando iluminación y eliminando caída de polvo, mejorando el aspecto.

Costo: 7 planchas \$80.00, cartulina blanca, \$2.00

2 horas 2 personas

# Distribución de Planta:

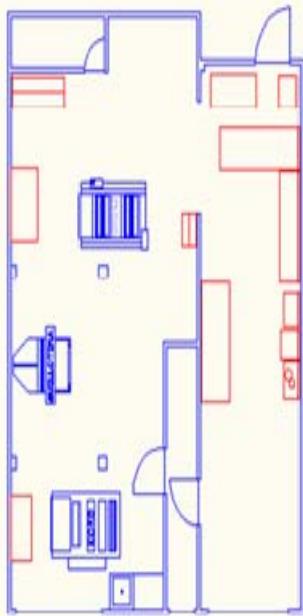


ANTES:

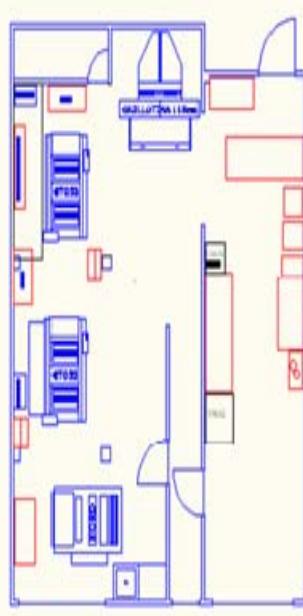
DESPUES:

## Plano Distribución de Planta:

DISTRIBUCION DE PLANTA ANTERIOR.

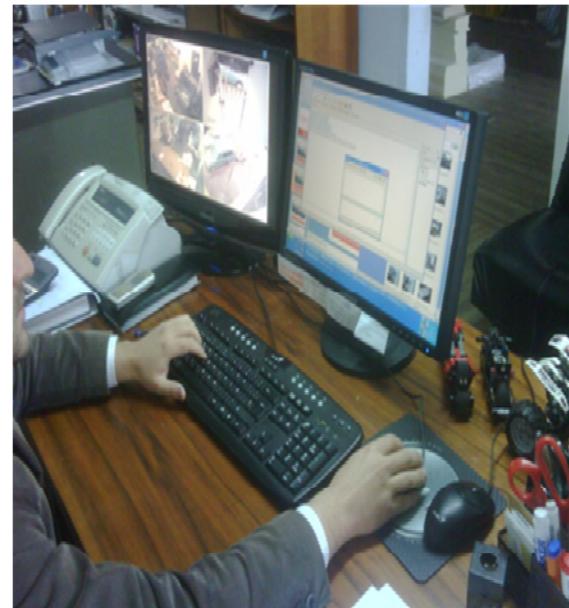


DISTRIBUCION DE PLANTA ACTUAL.



Para ajustarnos al espacio disponible limitado, una alternativa era la búsqueda de otro local, con los correspondientes costos. Se optó por replantear la distribución de planta, resultando una alternativa viable, rápida, de alto impacto, y de costos sumamente reducidos. 3 días 5 personas \$290.

# Comunicación Interna: Producción - Administración:



PRODUCCIÓN:

ADMINISTRACIÓN:

El reciclaje de la computadora y un software gratis permiten una comunicación 100% eficiente e inmediata. Audio e Imágenes

# Manejo y Movimiento de Cargas:

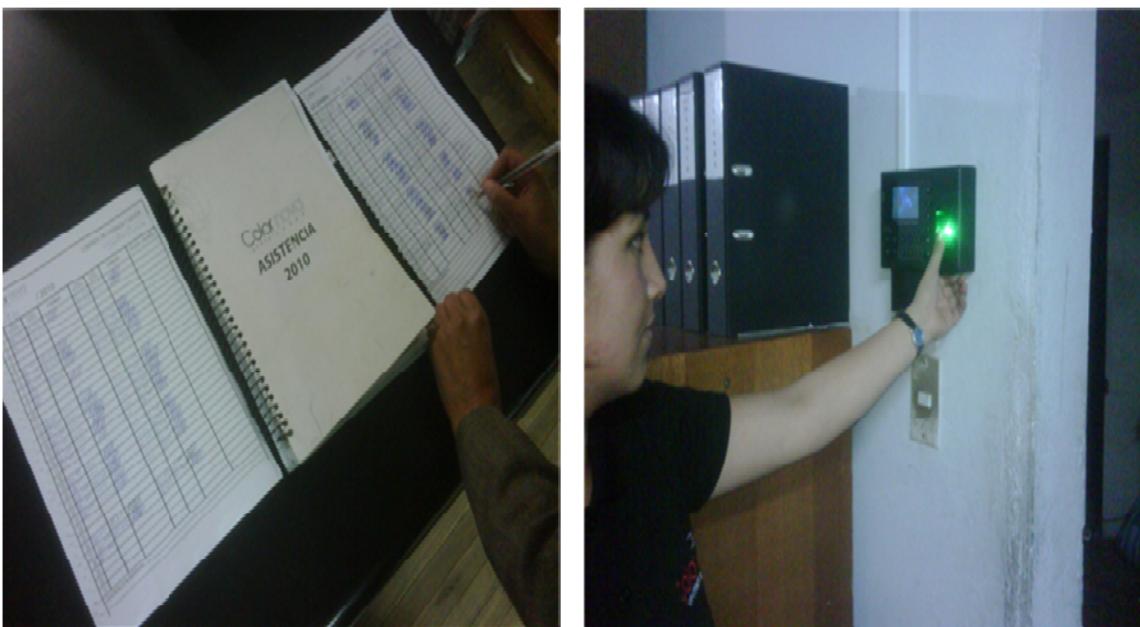


ANTES: a pulso manual

DESPUES: Uso de Carrito

Con un Costo de USD38.00 se fabricó este carrito que forma parte del Furgón, excelente para entregas rápidas y fáciles. Cabe en ascensores

# Registro de Asistencia:

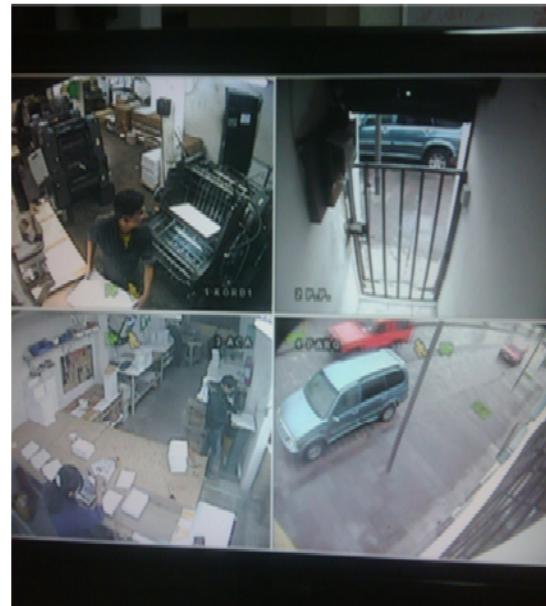
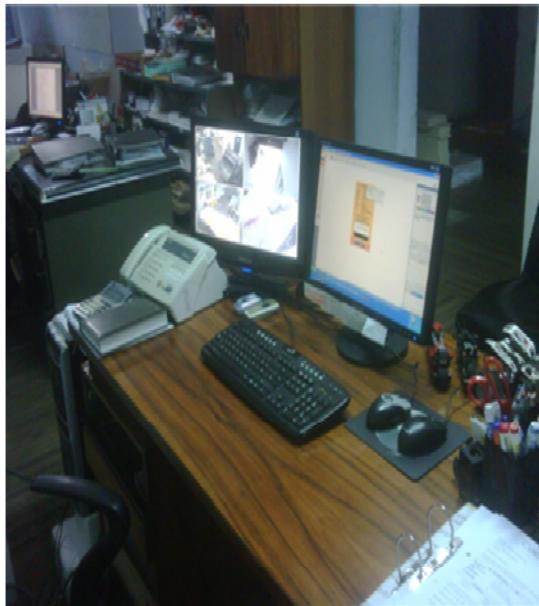


ANTES:

DESPUES:

El registro del personal es intransferible e indelegable, seguro, exacto y confiable. Elimina tiempos de contabilización de horas a la hora de hacer roles de pago.

# Círculo Cerrado de Vigilancia:



DESDE ADMINISTRACIÓN

4 DE LAS 7 CAMARAS

Permanente Vigilancia de Muy Bajo Costo de Mantenimiento: Nos permite mantener el control de todos los procesos, además de quien entra y sale del establecimiento, también quien está de visita.

# Indicadores de Producción:

- ▶ CUENTA ORDENES PROCESADAS
- ▶ CUENTA ORDENES ENTREGADAS
- ▶ DETECTOR DE ATRASOS
- ▶ REGISTRO DE QUEJAS Y DEVOLUCIONES
- ▶ REGISTRO DE CAUSAS EN QUEJAS Y DEVOLUC
- ▶ EFICACIA DE LA PRODUCCION: total de ordenes pedidas vs total ordenes entregadas.
- ▶ PROYECCION AÑO 2010
- ▶ COMPARATIVO 2008-09-10
- ▶ AVANCE MES VS. AVANCE PRODUCCION
- ▶ INDICADOR/COMPARADOR DE LIQUIDEZ

# Resultados Inmediatos de Adecuaciones Realizadas:

- ▶ Una sustancial y participativa mejora ambiente de trabajo.
- ▶ Excelente experiencia de trabajo en equipo.
- ▶ Experiencia de crear soluciones de alto impacto a un bajo costo.
- ▶ Cultura creada de mejora continua.
- ▶ Mas espacio libre disponible pese que son mas maquinas.
- ▶ Cultura de Cuida y Mejora tu puesto de trabajo.
- ▶ Mayor orden en los procesos.
- ▶ Fluidez en la producción y movimiento de material y producto en proceso.
- ▶ Cero inversión de tiempo de búsquedas de insumos, suministros, materiales, herramientas, etc.
- ▶ Conciencia de cuidar los recursos de la empresa.
- ▶ Aportes futuros de mejoras por parte del personal disponible.

# Aporte de un Equipo Comprometido:

- › Surge continua y permanentemente nuevas ideas y propuestas por parte de cada persona que mejoran cada proceso en todas las áreas.
- › Gran satisfacción individual y del equipo, al ver ejecutado el proyecto, logrando compromiso para la continuidad del proyecto.
- › El personal se siente que forma parte del proyecto y participa activamente en él.
- › Desarrollo de la creatividad individual y actitud de cooperación del equipo.
- › La experiencia de haber logrado los objetivos propuestos crea crecimiento personal y nuevas metas y desafíos.
- › Un genuino deseo de aceptar nuevos retos y resolverlos.

## Informe de Proceso de Mejora Contínua:

- ▶ En el presente documento se muestran las 2 primeras etapas del proceso de mejora continua, siendo este el resultado de la activa participación de todo el equipo, donde todo lo expuesto es el resultado de sus aportes creativos de ALTO IMPACTO – BAJO COSTO, con el fin de mejorar cada proceso, ambiente de trabajo e imagen de la empresa.
- ▶ Actualmente se está trabajando en la siguiente etapa enfocada en procesos, donde se hizo un recuento de los problemas, conflictos dados en 2010, además de quejas, reclamos y sugerencias de nuestros clientes y colaboradores, se elaboraron proyectos con cada involucrado según su área de trabajo.
- ▶ Toda queja, devolución, reclamo y sugerencia, generó una inmediata reunión con los involucrados, donde se registró la solución, resultado de los aportes de cada uno, lo que a su vez generó un proyecto de mejora entrando en un ciclo de mejora continua sin fin.
- ▶ A continuación se muestra el resultado de los proyectos planteados para 2011 logrados por problemas suscitados.

## Los proyectos 2011 aportados por el Personal:

- › Control de tiempos y movimientos (acabados manuales) para creación de una base de datos que permita costear con precisión y agilidad. (Avance 45%)
- › Introducción de proceso de Troquelado (Troqueladora Existente pero Inactiva) - Arreglo y calibración de Troqueladora. (Avance 100%)
- › Adiestramiento de actual personal para el manejo de la Troqueladora con el fin de evitar tercerizar hasta un 70% servicio de troquelado. (Avance 40%)
- › Registro de toma de datos (set up y tiraje) de Troqueladora. (Avance 30%)
- › Implementación del sistema de numerado, evitando tercerizar este proceso. (Avance 80%)
- › Reparación de cosedora (existente pero inactiva por daños) evitando tercerizar este proceso. (Avance 10%)
- › Proceso de compra de una plastificadora-laminadora y una dobladora, que representan los procesos tercerizados mas costosos que pretendemos hacerlos dentro, aunque será en marzo, hay una gran expectativa en la misma gente de acabados quienes serán los que manejarán la maquina. (Avance 15%)

## Los proyectos 2011 aportados por el Personal:

- › En Distribución de planta, se diseño y esta en construcción de estantería inteligente para ubicación de papel que nos libera espacio. (Avance 20%)
- › Se están creando nuevos tableros de herramientas por maquina, a la vez que se tiene total control de existencia de los mismos. (Avance 50%)
- › Estandarización de tiempos por persona en sección acabados mediante una nueva distribución de puestos de trabajo, donde los tiempos de cada persona se unifican, ajustándose a "la mejor manera" y a los tiempos estándar, logrando absoluto control de los tiempos de proceso. (Avance 10%)
- › Señalética de Planta y Etiquetado de Materia Prima e Insumos, que mantendrá el orden en la planta, ubicación y acceso rápido al material buscado, una apariencia de orden y organización. (Avance 30%)
- › Programa de Conteo automático de horas, eso requiere una programación en Excel, para evitar el conteo manual, que es susceptible a errores y quita tiempo. (Avance 50%)
- › Implementación de sistema de pago de roles, vía débito bancario. Evitando todo riesgo de perdida, robo, etc. (Avance 40%)

# Premio a la Mejor Mejora y Trabajo en Equipo a Colornova:



## Imprentas mejoran procesos productivos

La imprenta Color Nova con Diego Jara a la cabeza, es una de las ganadoras del primer lugar en el programa La mejor mejora, que llevó a cabo la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA).

La otra empresa es Editores del Austro de Patricio Lan-chimba.

Diego Jara manifestó que el punto principal que les benefició para recibir este reconocimiento, fue el saber trabajar en equipo y realizar mejoras de alto impacto y bajo costo.

En este caso elaboraron sus propios puestos de trabajo con material de reciclaje, principalmente papel, con lo que hicieron mobiliario, mesas y bancas para sentarse.

Este proceso ha motivado al personal, les ha dado un mayor compromiso, apoyo y ganas de fijarse metas personales, retos y crecimiento personal, indicó.

La empresa está enfocada en mejorar hasta llegar a la excelencia en procesos, que parte desde la comunicación entre el personal, con proveedores, y dando excelencia en la atención al cliente.

### CAPACITACION EN PRODUCTIVIDAD

Hace dos semanas interactuaron con la parte productiva, para lo cual contrataron a personal de Sigraf de Colombia, que está dictando capacitaciones teóricas y visitas a las empresas.

Tuvieron también la capacitación sobre Calidad con Ángela Barros, teórica en costos y cotizaciones, con Mauricio Valencia, y hasta hoy se realizan visitas a las empresas. Los 10 empresas que forman el grupo asociativo, quedan con una tarea de todos los temas que se abordan.

La finalidad de este proyecto es mejorar la industria gráfica, y que como grupo asociativo generen negocios entre ellos y que no se vean como competencia, sino como un apoyo, indicó Tania Lamiva.



Color Nova fue una de las ganadoras del 1er lugar en mejora del ambiente laboral. Diego Jara (i), gerente de la empresa, junto a Luis Campoverde, jefe de producción. Foto COR

Antonio Martínez, Xavier y Verónica Cornejo,

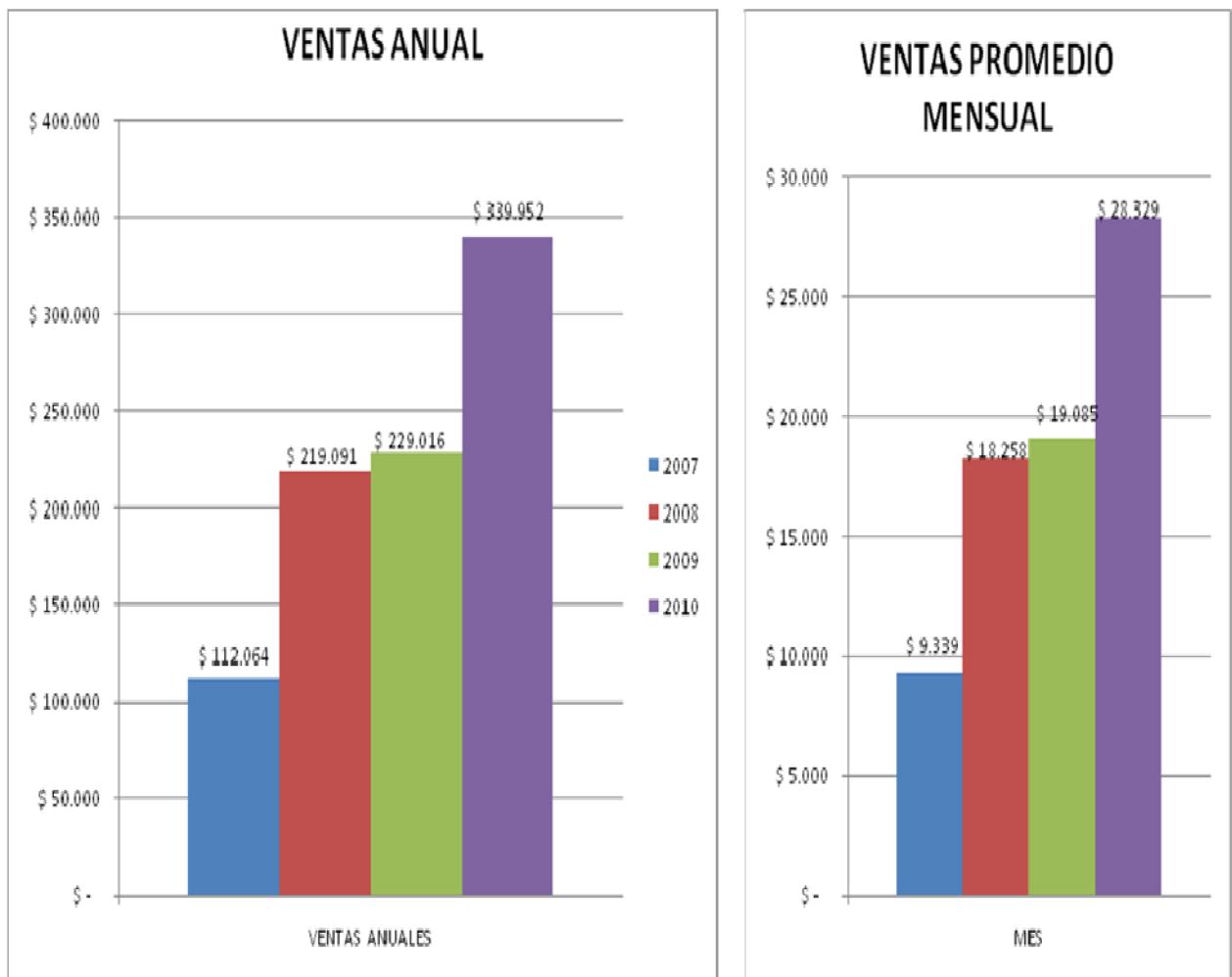
que deben tener, informó Tania Lamiva, coordinadora técnica de capacitaciones del organismo.

A raíz de ésto se hizo un concurso para motivar, donde cada imprenta tuvo un mes para hacer cambios en estos temas y se premió a las dos mejores, con la suscripción de un año a la CAPIA, y un trofeo donado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). (COR)

## Premiación al 1er Premio, otorgado por el MIPRO y CAPIA:



# Resultado de Crecimiento desde 2007 - 2010



# Detalle Crecimiento 2007-2010

