

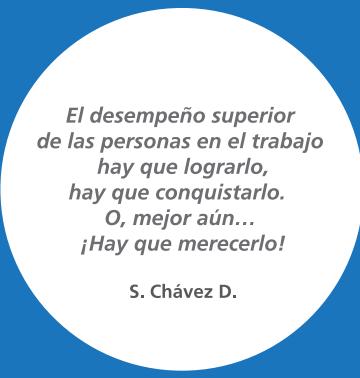
Samuel Chávez Donoso

La Práctica del LIDERAZGO

En la Empresa de Hoy

Liderazgo en el Gemba

Que es el sitio sagrado, donde se lleva a cabo la acción real,
orientado a los Resultados Globales



*El desempeño superior
de las personas en el trabajo
hay que lograrlo,
hay que conquistarla.
O, mejor aún...
¡Hay que merecerlo!*

S. Chávez D.

Samuel Chávez Donoso

La Práctica del LIDERAZGO

En la Empresa de Hoy

Conferencia impartida
por el Director General de Rekrea Ltda. Chile
Samuel Chávez Donoso, en el Aula Magna
de la Universidad Católica del Uruguay – Montevideo 2013

© S.Chávez. D

Pellia 99 - Jardín del Mar

Viña del Mar - Chile

schavez@rekrea.cl

Fono: +569 82802291

Inscripción N° 251.421

Marzo del año 2015

Producción General: ReKrea Ltda.

Diseño Portada e Interiores: Lorena Gallardo Barrales

Impreso en: Imprenta El Mercurio de Valparaíso

Derechos Reservados

Prohibida la reproducción parcial o total,
de cualquier índole y por cualquier medio
sin la autorización por escrito del autor

I.S.B.N. 978-956-358-543-8

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Psicología de la Universidad Católica del Uruguay y en particular a Fernando Neira Torres, por la invitación a compartir una mirada práctica acerca del liderazgo en el mundo laboral.

DEDICATORIA

A quienes tienen la difícil tarea
de liderar grupos humanos en la empresa de Hoy.

INDICE

ÍNDICE

Nota del Autor	13
----------------------	----

Primera Parte: Los Desafíos de Hoy

El Mundo de Hoy ya no es el Mismo	23
Adecuándose a la Realidad de Hoy	26
El Nuevo Trabajador	27
El Supervisor y los Resultados	29

Segunda Parte: Resultados Globales

Resultados Globales RG	37
La Misión del Gerente/Supervisor de Hoy	40
El Sentido del Liderazgo	41
“El Factor 5D Negativo”	44
La Gran Enseñanza de Deming	46
Magnitud de las Pérdidas.....	49
Los Roles del Supervisor	54
Algo Más sobre Liderazgo	55

Tercera Parte: Las Siete Claves Clave

Las Personas son Personas	61
Conozca a su Gente	66

Aprenda a Escuchar	68
Practique la Empatía	72
Use el Poder del Reconocimiento	76
Ejerza un Liderazgo Visible, en el Gemba	80
Sea Persistente. De un Paso Más... ¡Siempre!	81
Finalización	85
Epílogo	87

**NO
TA
DEL
AUTOR**

NOTA DEL AUTOR

Lo que usted tiene ahora en sus manos, nunca pretendió ser un libro. Fue simplemente una conferencia a la cual fui gentilmente invitado a impartir, por la Facultad de Psicología de la Universidad Católica del Uruguay, dirigida a empresarios, ejecutivos de empresas y estudiantes de psicología de la propia facultad.

Algo habían leído ellos de mis escritos anteriores pero, al parecer, la idea esta vez fue poner en el podio a hablar sobre liderazgo a un no especialista en el tema. Y hacerlo desde la experiencia; hacerlo, específicamente, desde los errores cometidos en su larga trayectoria laboral y de los aprendizajes logrados a veces temprana y otras veces tardíamente. Así lo interpreté yo.

El tema fue: *"La Práctica del Liderazgo en la Empresa de HOY"*. De esto hace ya dos años, pero hoy, al estar en sus manos en forma de libro, espero pueda serle de utilidad en sus desafíos laborales cotidianos, "aunque sea con una sola idea". Sobre todo si se tratara de una idea nueva, de valor práctico y potente.

Le recuerdo que Oliver Wendell Olmes decía: *"Una mente ensanchada aunque sea por una idea nueva, nunca vuelve a su dimension original"*.

Cordialmente,

Samuel Chávez Donoso
Autor

Olmué 2015

Buenas tardes a todas y a todos:

Primero, quiero agradecer la presencia de cada uno de ustedes. Agradecer luego a la Facultad de Psicología de la Universidad Católica del Uruguay, por esta invitación y agradecer también la presentación que de mí acaba de hacer Fernando Neira. Gracias por su generosidad.

El tema que pretendo compartir con ustedes, como ya se ha señalado, es: *La Práctica del Liderazgo en la Empresa de Hoy*.

Sobre liderazgo, yo no podría decir que soy un experto ni mucho menos; pero sí creo tener, por la edad probablemente y por el largo recorrido vital en la empresa, **muchísima experiencia**. De hecho, creo haber cometido todos los errores posibles e imaginables en materia de liderazgo y si algunos se me han escapado, que no deben ser muchos, les garantizo que fue involuntariamente. Y sin darme cuenta.

Pero se dice que de los errores uno aprende; no es la mejor forma desde luego ni es un método que yo comparta, menos aun cuando se trata de conducir a un grupo de personas, a seres humanos, lo que es en realidad el liderazgo.

En el ejercicio del liderazgo en su relación con sus colaboradores uno comete muchos errores, la mayoría de los cuales suelen ser en verdad *injusticias* y cuando el tiempo va

transcurriendo y uno mira hacia atrás con humildad y algo de objetividad, se va dando cuenta que pudo y que debió haber hecho las cosas mucho mejor. O, al menos, de manera diferente.

Eso es, por lo demás, el aprendizaje a través de la experiencia.

Por mi trabajo, he tenido la oportunidad de visitar y de conocer muchas empresas, muchos trabajadores, muchos supervisores, muchos ejecutivos y gerentes y de todos ellos he podido aprender. Algunas cosas tal vez las aprendí muy recientemente; me habría gustado haberlas aprendido hace muchos años atrás, cuando empecé mi vida laboral.

Recuerdo que cuando se me ofreció por primera vez ser supervisor, yo era muy joven y me sentí muy contento desde luego; me estaban dando la posibilidad de ser “jefe”, cosa que un joven valora mucho, por todas las implicancias que ello conlleva, no sólo en el plano económico, sino que también en el plano psicológico (por el ego y la autoestima), social y hasta afectivo.

Y recuerdo que le di las gracias muy sinceras a quien me ofreció esa posibilidad; le dije que era “un bonito desafío”, que es una frase que uno la usa en estos casos especiales.

Efectivamente, ser supervisor es un bonito desafío pero, cuando al lunes siguiente tuve que asumir ese cargo de

dirigir a un grupo de personas, me di cuenta que no estaba preparado para ello. Me di cuenta que las tareas eran distintas, las funciones diferentes, las responsabilidades mayores y que yo ni nadie me había preparado para ejercer ese cargo, como debiera ser.

Entonces me prometí en aquella fecha que, cuando tuviera alguna experiencia acumulada, escribiría un libro; y tuve la oportunidad de hacerlo: El libro se llama *SuperVisión* dirigido obviamente a supervisores y luego, más recientemente, escribí otro libro asociado al liderazgo que se llama *Hacia La Nueva Empresa*.

Bueno, pero el título de la presentación de hoy es *La Práctica del Liderazgo en la Empresa de Hoy*.

1

LOS DESAFÍOS DE HOY PARA EL LIDERAZGO

El Mundo de Hoy ya no es el Mismo

El título de esta presentación ya da la idea de que hoy en día las cosas son diferentes. Y mucho: Todo ha venido cambiando; el mundo de hoy ya no es el mismo; nosotros hemos sido testigos privilegiados, de poder ver este famoso proceso de globalización y también de magnificación de este concepto conocido como competitividad.

Un concepto extraño, por lo demás, porque mientras a algunas empresas y personas incomoda, asusta, preocupa, a otros los entusiasma, los inspira y les motiva. Mientras que para algunas empresas y personas la competitividad ha sido fuente de fracaso, también a otras empresas y personas les ha permitido, en poco tiempo, elevarse a alturas de éxito insospechado.

Si nos remontamos algunos años atrás recordarán ustedes, por lo que habrán leído o escuchado, que el mundo era muy distinto. De hecho la Tierra era... ¡plana!; era plana para todos los que habitaban en este planeta; además, no se movía y lo más entretenido de todo es que éramos... “*el centro del universo*”. ¿Qué les parece?

A mí me hubiera gustado vivir en aquellos años, pero las cosas fueron cambiando y recuerdo que por ahí por los años 50 más o menos, un escritor y político latinoamericano, peruano, llamado Ciro Alegría, que por razones políticas

fue deportado a Chile, estando allá escribió un libro que se llamó “*El Mundo es Ancho y Ajeno*”. Esa era, precisamente, la visión que teníamos del mundo en aquel entonces: un mundo ancho y ajeno.

Yo recuerdo que, siendo muy pequeño, escuchábamos esa frase con mucha frecuencia, porque graficaba muy bien cómo era el mundo en aquellos años: era un mundo inmenso, ancho, distante también; y ajeno, porque lo que ocurría en cualquier otra parte del mundo no nos afectaba ni para bien ni para mal. Es más, ni siquiera nos enterábamos de las cosas que sucedían en otras latitudes.

Pero ese mundo *ancho y ajeno* de Ciro Alegría de pronto se nos achicó con este fenómeno llamado globalización, que fue una verdadera explosión, ocurrida en “un abrir y cerrar de ojos” en que el mundo dejó de ser ancho y dejó de ser ajeno.

Hoy, todo está cerca, al alcance de la mano. Y también, lo que ocurra en la India, en China, en Nueva York, en Tangamandapio o en la República de Uzupis, nos afecta, para bien o para mal.

El mercado, por su parte, ahora es uno solo: uno puede ir con sus productos a cualquier parte del mundo, pero también todo el mundo puede venir con los suyos, donde nosotros estemos.

Esto, que parece tan sencillo y lógico (y de hecho lo es), trae aparejado el concepto de competitividad. Y, estando en un mundo pequeño, cercano y atrozmente competitivo, como lo es a veces, las cosas se hacen más difícil.

Los pronósticos, por su parte, aseguran que la competitividad será cada vez más cruda. Por lo menos así lo dice Jack Trout (uno de los pocos personajes que todavía se atreve a hacer algo de futurología), cuando señala que *"va a llegar el momento en que todo el mundo intentará arrebatarle el negocio a todo el mundo"*.

Ese es el vaticinio que hay, el pronóstico respecto de hacia dónde vamos encaminados con este tema de la competitividad que, a decir de algunos, la competitividad nos obliga a sacar lo mejor de las cosas pero también, desgraciadamente, a veces hace aflorar lo peor de las personas.

Es algo a lo cual debiéramos estar atentos, porque no va a ser ese el mejor mundo, si es que nos vamos por ese lado.

El tema del liderazgo tiene incidencia también en aquello.

Adecuándose a la Realidad de Hoy

Pero así como ha cambiado el mundo, estamos en un mundo globalizado, pequeño, cercano, competitivo y lleno de cambios de todo tipo, implica que las empresas también tengan que ser diferentes para adecuarse a este nuevo mundo, en donde la velocidad es un factor importante para las empresas.

Las empresas tienen que estar adecuándose constantemente a la realidad actual y aquellas que no adquieren un ritmo, una velocidad, dinamismo acorde a los tiempos actuales también empiezan a desaparecer y eso ha ocurrido con miles y miles de empresas en una especie de holocausto mundial. Empresas que desaparecen porque no han tenido la capacidad de adaptarse o de responder a este nuevo mundo, con la velocidad que se requiere.

Y así como han cambiado las empresas, también el trabajador de hoy es distinto. Cuando uno analiza los cambios producidos en el mundo, puede anotar muchos en el ámbito de las comunicaciones, en el ámbito de la tecnología, de la medicina y otros, pero también en aspectos sociales y humanos.

Cuando uno recuerda cómo era la relación, hace unas pocas décadas atrás, entre padres e hijos, vemos que era muy distinta a la de hoy. Nuestra generación, cuando éramos jóvenes había, no sé si más respeto, aparentemente

sí, pero había más disciplina u obediencia, había un mirar hacia arriba al padre, la figura paterna; había también algo de temor. Y castigos.

Hoy día, esa relación ha cambiado bastante. Muchas veces los padres nos quejamos de ese cambio, pero yo creo que ha sido para mejor; me parece que hay ahora una relación más horizontal y más humana; pero cuesta más ser padre hoy en día que antes.

El Nuevo Trabajador

Y así como ha cambiado la relación entre padre e hijo, de la misma manera ha cambiado la relación entre jefes y trabajadores.

Recordando también años ya idos, la figura del jefe, del supervisor o del gerente, era también de mucho respeto y de autoridad; también había disciplina y algo de temor. Bastaba lo que en algún momento se llamó *la voz de mando* para obtener obediencia; pero eso ya no existe.

Hoy día, el trabajador de la empresa de hoy y en el mundo de hoy, también es diferente y lo que nos falta es aprender o adecuar los estilos de liderazgo a la realidad de hoy.

Ya no basta *la voz de mando*, el mundo ha cambiado, las

empresas han debido adaptarse a los cambios. Lo que nos queda por cambiar, es a nosotros mismos; es a quienes tenemos la responsabilidad de dirigir a grupos de personas, para no seguir usando las formas, los métodos, los estilos, las técnicas de una época que ya se fue. Una época que ya no existe y que no volverá.

Eso nos invita a revisar con mucho cuidado y atención lo que hemos venido haciendo en materia de liderazgo en el pasado reciente, para poder rescatar aquello de valor que nos sigue sirviendo; pero también, para desprendernos de aquellas cosas que ya no sirven y para incorporar nuevas formas, nuevos estilos para el liderazgo.

Recordemos aquí, y hay que decirlo, que no sólo debemos estar abiertos al aprendizaje de cosas nuevas, sino que también, dispuestos de la mejor manera posible a des-aprender; es decir, a despojarnos de aquellas ideas y paradigmas que nos fueron útiles en el pasado pero que ahora no sólo no nos sirven sino que nos estorban. Porque son otras las realidades que estamos viviendo hoy.

El des-aprender, es un proceso doloroso, que requiere de mucha valentía y de humildad a la vez.

Entonces, queremos hacer ahora una breve descripción, en los minutos que nos quedan, acerca del gerente y del supervisor de hoy, para el trabajador de hoy, en la empresa de

hoy, en el mundo de hoy.

Yo sé que esto puede aparecer, y de hecho lo es, muy pretensioso; porque yo no soy una autoridad en esta materia como para decirlo, pero sí para compartir con ustedes algunas ideas al respecto.

Los tiempos cambian, eso está claro, todo ha cambiado; es lo que por lo demás nos ha venido cantando desde hace ya muchos años Mercedes Sosa: “Cambia todo cambia”... ¿recuerdan? Hay también una chilena, muy querida para nosotros, Violeta Parra, que muchos de ustedes la ubicarán, que cantaba más o menos lo mismo, pero ella decía: “*Cambia todo en este mundo ay ay ay*”.

Pues, ¡ella agregó el ay ay ay! Como que Violeta Parra ya se daba cuenta, sospechaba que los cambios iban a ser un poco dolorosos, como de hecho muchos lo son. Algunos cambios son para mejor, otros no tanto, pero hay que asumirlos.

El Supervisor y Los Resultados

Recuerdo que cuando comencé mi vida laboral como supervisor, la única responsabilidad que teníamos los supervisores en aquellos tiempos, era cumplir con las metas de *Producción*. ¿Por qué? porque para la empresa lo único importante era producir.

Recordemos que en aquellos años los precios de los productos los fijaba la propia empresa: si una empresa producía un artículo a un costo de 100 y quería ganar 20, fijaba el precio en 120 y el mercado... ¡pagaba 120!

Pero eso ya no fue más así, ahora los precios no los fija más la empresa, los precios los fija el mercado. Y si el mercado dice: mire señor, estamos dispuestos a pagarle 90 no más por lo que usted produce, las alternativas son: yo me adecúo a eso o chao como empresa. Y eso es lo que ha pasado con miles y miles de empresas que no han sido capaces de producir lo que el mercado está dispuesto a pagar.

Si la empresa estaba dispuesta a seguir funcionando, ganando 5 en vez de 20, igual tenía que ver cómo se las arreglaba para producir a 85. Y si quería seguir ganando los 20, tenía que ver como producía a 70.

Entonces ya no bastaba con tener solo metas de *producción* sino también a determinados *costos*, dentro de ciertos presupuestos, para poder hacer los productos vendibles. Y ahí adquiere más relevancia -estoy haciendo un poco de historia- el concepto de **Productividad**. Es importante la producción pero dentro de ciertos costos, que nos permitan poder competir en el mercado.

Después vino un momento, que probablemente muchos recordarán, en que el concepto de **Calidad** invadió el mundo,

con mucha fuerza. Este concepto desde siempre ha existido por supuesto, pero hubo un movimiento muy fuerte, hace unas pocas décadas atrás, en que alguien advirtió al mundo que la calidad iba a adquirir un valor supremo. Y la calidad pasó a transformarse en un concepto vital. Y **vital**, en el sentido estricto de la palabra ya que está asociado a la **vida** de las empresas.

Esta idea, tan fuerte, se puede sintetizar en la frase muy breve que dice: "*Sin calidad no hay clientes* -eso está claro- y *sin clientes no hay...* ¿qué no hay? ¡Empresa!" No hay empresa.

Por lo tanto, la Calidad es un aspecto vital para las empresas; si no estamos en condiciones de ofrecer al mercado productos de la calidad que el mercado pretende, quiere o acepta, no tenemos nada que hacer.

Entonces las empresas tuvieron que preocuparse de cumplir ciertas metas de producción, dentro de ciertos costos, pero también garantizando la calidad que el mercado quiere. Y requiere.

Y así se han venido sumando otros aspectos; vemos la **Seguridad**, que también siempre ha estado presente pero hoy en día es algo que la sociedad en general valora más y seguirá valorando mucho más. Así como las empresas o la sociedad hoy está preocupada, interesada por la famosa *hue-*

illa de carbono y con razón, ha venido generándose también un movimiento que creo yo será muy fuerte y que muy probablemente sea asociado a lo que se llamará, con toda seguridad, la *huella de sangre*.

A la sociedad no sólo le va a interesar conocer la cantidad de carbono emitido por las empresas sino que también con qué Seguridad estamos produciendo lo que queremos vender en el mercado.

Ni qué hablar del tema **Medio Ambiente**, que se ha instalado, también con mucha fuerza, en la conciencia ciudadana y que las empresas han debido comenzar a darle la importancia que requiere. Podemos asegurar hoy que, en el corto plazo, las empresas que no sean responsables con el medio ambiente no sólo no serán empresas exitosas sino que simplemente... ¡No serán empresas!

Y por último, algo que tiene relación directa con el Liderazgo: **El Clima Laboral**.

Fundamental, por lo demás, es el clima laboral para obtener el mejor aporte de las personas, dado que es con ellas y a través de ellas que es posible obtener mejores resultados en producción, costos, calidad, seguridad y medio ambiente.

2

**RE
SULTADOS
GLOBALES**

Resultados Globales RG

Las empresas entonces cada vez, le dan o deben dar más importancia a la producción, a los costos, a la calidad, a la seguridad, al medio ambiente y al clima laboral. Esto es, lo que hoy en día me he permitido “englobar” en lo que llamaremos, precisamente, Resultados Globales RG.



Digamos, de pasadita, para que quede constancia, que si bien todos los componentes de los Resultados Globales son tremadamente importantes...

“La Seguridad es el componente de los Resultados Globales que tiene la mayor “carga ética”.

Bueno. ¿Qué es Resultado Global?

RESULTADO GLOBAL

"Es TODO lo que resulta de la gestión de una empresa y/o de cada supervisor o gerente, dentro de su ámbito de responsabilidad".

Y hoy en día ningún supervisor, ningún jefe, ningún gerente puede asegurar que es un buen supervisor o un buen gerente por el simple hecho que cumple con las metas de producción, si no las logra a los costos debidos. ¿O sí cree usted?

Nadie puede asegurar que es un buen supervisor o un buen gerente porque cumple las metas de producción, dentro de ciertos presupuestos, si la calidad que está produciendo no es la que el mercado acepta.

Nadie puede decir que es un buen jefe o un buen gerente y sentirse muy orgulloso porque cumple las metas de producción, a bajo costo, con estándares de calidad adecuados a lo que requiere el mercado, si para lograrlo tiene algún par de amputados, gente lesionada, equipos dañados o casos fatales.

¿O sí, piensa usted?

Tampoco nadie puede decir que es un buen gerente, jefe o supervisor porque cumple las metas de producción a

bajo costo, con productos de buena calidad, con buenos niveles de seguridad incluso, si para lograrlo contamina el medio ambiente o crea un clima laboral irrespirable.

*El buen gerente, el buen supervisor de hoy,
de la empresa de hoy, en el mundo de hoy,
tiene que hacerse cargo y responder por lo que estamos
llamando Resultados Globales.*

Y eso es: “**todo** lo que resulta de la gestión de cada uno de nosotros dentro de la empresa”.

Algunos supervisores y gerentes incluso, hasta se “espantan” con esto porque les parece demasiado; pero es porque nos hemos quedado un poco anclados en los paradigmas de antaño, donde lo único que importaba era la producción y nos ha costado salir de eso.

A quienes les parece que eso es mucho, yo les diría que no es tan diferente o no es **nada** de diferente a lo que nos enseñaban nuestros padres cuando éramos nosotros muy pequeños; cuando nos decían desde chicos que “uno debe aprender a hacerse responsable de sus actos” ¿Lo recuerdan?

¡Esto es lo mismo! Cuando una empresa a uno lo nombra supervisor, jefe o gerente... y uno **acepta**, a partir de ese mismo instante uno se hace responsable de todo lo que

resulta de sus actos, como supervisor, gerente o jefe.

Es decir, de todo lo que resulta de su gestión.

La Misión del Gerente/Supervisor de HOY

Bueno, de ahí entonces que hoy en día deberíamos tener super claro cuál es La Misión del nuevo gerente o del nuevo supervisor. Es decir, del supervisor y del gerente... de HOY.

Les comento que, aunque resulte extraño, a mí por lo menos me llama mucho la atención, cuando en mis seminarios pregunto a los gerentes o a los supervisores ¿cuál es la Misión que ellos tienen como tales? y me encuentro con que no hay una respuesta instantánea, única y clara. Y me llama la atención porque se trata de una pregunta clave. Es, en realidad... ¡LA pregunta!

En el fondo, la pregunta tiene que ver con ¿cuál es la razón de ser, del gerente de hoy o del supervisor de hoy?; ¿para qué está?; ¿cuál es la gran tarea por la que tienen que responder?

Después de pensarlo un poco, surgen algunas respuestas; todas son aparentemente correctas, pero todas son muy parciales y diversas, cuando deberían haber dado una respuesta única y, en mi opinión, la respuesta única debiera

ser que la misión de gerente o del supervisor de hoy tiene que ver, obviamente, con **re-sul-ta-dos**.

No es como algunos dicen, que la misión del gerente y también del supervisor es planificar, es controlar, es facilitar, es motivar, es liderar o qué se yo. Todas esas respuestas son correctas, pero... ¡para otra pregunta! Esos son medios. Eso es lo que hay que hacer para cumplir con la misión.

La Misión del supervisor o del gerente tiene que ver con resultados, porque las empresas se crean para obtener resultados. Compran equipos, maquinaria, herramientas, instalaciones ¿para qué?, para obtener resultados; contratan gente ¿para qué?, para obtener resultados; se organiza la empresa ¿para qué?, para obtener resultados. ¿Pero qué resultados?: Resultados **Glo-ba-les RG**.

Es en lo que debemos pensar ahora; no pensar sólo en resultados de producción, sino de producción, costos, calidad, seguridad, medio ambiente y clima laboral, que es hacia donde queremos focalizar el liderazgo.

El Sentido del Liderazgo

O sea, el liderazgo tiene sentido y valor verdadero, en la medida que lo ponemos orientado o en función de algo. ¿De qué en nuestro caso?: de cumplir con la Misión que

tenemos que cumplir y eso no debiera ser otra cosa que optimizar los Resultados Globales.

Eso lo mostramos gráficamente con esos seis cascos que pueden ver en el telón, donde el primero puede representar, por ejemplo, a la producción; es el casco de la producción; el mismo que los supervisores y los gerentes se ponen en la mañana todos los días y durante toda la jornada andan interesados, preocupados, a veces obsesivamente, por cumplir las metas de producción.

Pero este otro segundo casco representa a la seguridad; éste no se usa todo el tiempo, desgraciadamente; al menos no en todas las empresas. ¿Cuándo se usa más? cuando se celebra la semana de la seguridad o cuando hay una campaña de seguridad y ahí todos los gerentes y supervisores incluso dan charlas muy bonitas de seguridad, pero se terminó la campaña o se terminó la semana de la seguridad y dejamos de lado el casco de la seguridad y volvemos a ponernos el ya desgastado casco de la producción.

Lo mismo ocurre con este otro tercer casco que es el casco de la calidad; lo buscamos urgentemente cuando se aproxima una auditoría de calidad para certificar o para mantener una certificación; entonces empezamos a ordenar los papeles, los archivos, los registros, a veces a falsificar uno que otro dato también, para no perder la certificación.

Y si logramos mantener la certificación, nos relajamos, quedamos tranquilos, guardamos o tiramos el casco de la calidad y de nuevo nos ponemos el casco de la producción.

Y lo mismo suele ocurrir con el casco del medio ambiente o de lo que sea.

Desde luego, esa no es la mejor forma, no es lo que deberíamos hacer. Lo que indica el sentido común, es que deberíamos mandar a fundir esos seis cascos en uno solo, que se podría llamar "*El Gran Casco de la Gerencia/Supervisión*" y que tenga impreso el sello de *Resultados Globales*.

Y que cada día, desde el comienzo de la jornada hasta el final de ella, **todos** los que tienen gente a cargo y/o responsabilidad en la dirección de la empresa, trabajen en función de mejorar la Producción, los Costos, la Calidad, la Seguridad, el Medio Ambiente, el Clima Laboral, etc.: "Resultados Globales".

Esto que muestro ahora en el telón (página sub siguiente) es un Modelo de Causalidad de Eventos Generadores de Pérdidas, sobre lo cual **no** vamos a profundizar por razones de tiempo. Pero si decir que no está construido sólo sobre las causas de accidentes, donde se habla de *actos inseguros y condiciones inseguras*. Aquí hablaremos de actos y condiciones **incorrectas** en el amplio sentido de la palabra.

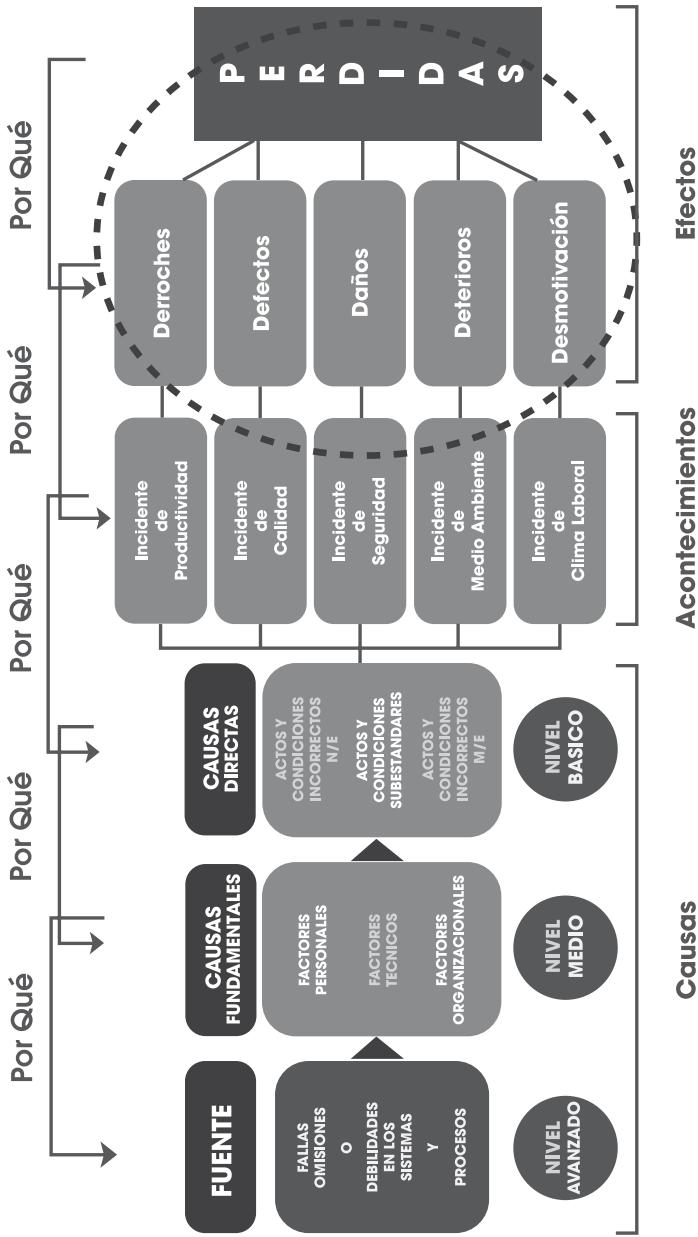
“El Factor 5D Negativo”

Cuando hablamos de eso, obviamente cuando hay actos y condiciones incorrectas que se apartan de los estándares o de las formas aceptadas como correctas, nos traen como consecuencia diferentes problemas: de productividad, de calidad, de seguridad, de medio ambiente y de clima laboral, que generan respectivamente lo que conocemos como *derroches, defectos, daños, deterioros y desmotivación*, a los cuales denominamos “**El Factor 5D Negativo**”.

El Factor 5D Negativo es una especie de gran virus que corroa la eficiencia de las empresas y que es el causante de un porcentaje muy cercano al 100% de las empresas que quiebran o desaparecen, por mucho que uno crea que la quiebra se debe a que las tasas de los créditos son muy altas o a cualquier otra explicación.

MODELO DE CAUSALIDAD DE EVENTOS GENERADORAS DE PERDIDAS POR "FACTOR 5D NEGATIVO"

© S. Chávez D.



Eso puede ser verdad, pero en el fondo lo que hay detrás del fracaso de las empresas es el insuficiente control sobre las pérdidas que producen los derroches, los defectos, los daños, los deterioros y la desmotivación de la gente, que son consecuencias o efectos de problemas de productividad, calidad, seguridad, medio ambiente y clima laboral, respectivamente.

Estas causas directas, actos y condiciones incorrectas tienen causas básicas, llamadas también causas fundamentales, agrupadas en *factores personales, factores técnicos y factores organizacionales*, sobre lo cual hay ya bastante información.

La Gran Enseñanza de Deming

Pero eso a su vez tiene un origen, que es lo que Deming llama “*la fuente de los problemas*”. Este modelo, como lo podemos ver en su parte superior, se ha ido configurando en base a las cinco preguntas **¿Por Qué?** que algunos califican como “la fórmula Toyota para resolver problemas”.

Bueno, aquí también esta famosa fórmula nos invita a que cada vez que nos enfrentemos a algún problema de pérdidas, nos preguntemos cinco veces: **¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? y ¿Por qué?**, para llegar a la **raíz** del problema, al **origen** del problema o, a lo que Deming llama **la fuente de los problemas**, que en el fondo son fallas omi-

siones o debilidades en los distintos sistemas y procesos de la empresa (como lo muestra el Modelo en la página 45).

Quiero recordar aquí que Deming, gran personaje, que algunos le han catalogado como “el hombre que descubrió la calidad”, una persona notable, que ha hecho un gran aporte al mundo en materia de calidad, exhortaba permanentemente a sus discípulos, diciéndoles:

*“Vayan a la fuente de los problemas,
porque ahí están las verdaderas fuentes
de mejoramiento”.*

Es decir, el consejo de Deming es: “no se dejen confundir por los síntomas de los problemas o por las consecuencias de los problemas, sino que vayan a la raíz, vayan al origen, vayan a la fuente de los problemas porque ahí están las principales y verdaderas fuentes de mejoramiento”.

Es un gran consejo, que coincide y se complementa por lo demás con el pensamiento de otro gran personaje, Russell Ackoff, un gran especialista en conflictos y problemas quien hace una distinción entre lo que llama **resolver** problemas y **disolver** problemas.

Es muy importante; en el fondo él habla de *resolver* problemas, cuando uno los ataca o los aborda a nivel de causas directas, que son los síntomas de los problemas.

Uno puede corregir ciertas deficiencias en los ambientes de trabajo, puede corregir algunos actos inseguros o algunos errores y todo va a seguir funcionando bien, pero por un tiempo muy breve; a los pocos días, a las pocas semanas va a volver a aparecer el mismo problema, porque sólo lo hemos *resuelto* a nivel de síntomas.

En cambio, cuando nos vamos a *la fuente de los problemas*, ahí ellos se *disuelven*, por mucho más tiempo y capaz que para siempre, porque los hemos atacado en la raíz, en el origen, en la fuente.

Este modelo apunta a eso, a los tres niveles de causas y a los tres niveles de acción o de prevención. Hay un nivel básico de prevención cuando actuamos a nivel de las causas directas; un nivel medio de prevención, cuando actuamos a nivel de las causas fundamentales que es mucho mejor que atacar sólo los síntomas de los problemas.

Y hay un nivel de acción avanzado o un nivel de **prevención** avanzado, cuando somos capaces de identificar y corregir los sistemas o procesos involucrados.

También quiero volver un poco más sobre algo que ya les anticipé y que le llamamos las 5D, “El factor 5D negativo”, cuyas pérdidas exceden en demasía lo que la mayoría de los gerentes cree e incluso de lo que ellos mismos estarían dispuestos a aceptar, si se enteraran de su magnitud.

Cuando hablamos de pérdidas no estamos hablando sólo de pérdidas económicas, sino que incluso de las pérdidas de vidas; cuando hay daños a personas en materia de seguridad, hay pérdida de bienestar, hay pérdidas de tranquilidad; en materia de calidad hay pérdidas de clientes y de mercado a propósito de los defectos y puede haber pérdidas de imagen y pérdidas de distinta naturaleza. Y, desde luego, también pérdidas económicas.

Magnitud de las Pérdidas

Siempre que pregunto en los seminarios y en las empresas si las pérdidas por **derroche** son nada, poco, muchas, o muy muchas, hay un poco de timidez en pronunciarse; pero la mayoría cree, en un principio, que no son tantas; tampoco cree que son nada pero no cree que son tan significativas.

Sin embargo, les quiero decir que hay estudios que indican que aproximadamente el 25% de las cosas que hacen las empresas son innecesarias: no contribuyen a ningún objetivo, no aportan a los resultados, no agregan valor a ningún proceso, para decirlo en términos más económicos o actuales.

*Un 25% de las cosas que hacen las empresas,
y nosotros dentro de las empresas, no contribuyen a los
resultados. Y eso es... ¡derroche!*

Es un tema muy apasionante. Y relevante, porque no solo existe ese derroche sino hay también en toda empresa derroche de materiales, derroche de maquinarias, de energía en todas sus formas y en todo tipo de energía; derroche de ideas, que para mi gusto es el principal derroche que tenemos todavía en nuestras empresas. Hay también derroche de tiempo, de espacio, de cualquiera de los recursos que tenemos que administrar.

Por lo tanto, aquí hay un área de mejoramiento tremenda-mente importante para cualquier empresa.

Las pérdidas por **defectos** también son cuantiosas. Hay un gran personaje, uno de los grandes gurúes de la calidad, el señor Phillip Crosby, que es el inventor o creador del concepto "*Cero Defecto*", un sistema de calidad que fue muy popular hace algunos años. Aún se mantiene una gran organización de Philip Crosby en el estado de Florida en Estados Unidos, con sedes en varios países del mundo para promover las enseñanzas de Crosby.

El, con su equipo, llegó a determinar que el costo de los defectos es del orden del 20% de las ventas, para la industria manufacturera. Y, para las empresas de servicio, hasta un 35% de los costos operacionales.

Es una cifra que a mí me asombra mucho y que me costó mucho creerla, aceptarla y primero entenderla. Hoy en día,

como sabemos, los márgenes de ganancias de las empresas son de 3% o 4%; 5% ya es fenomenal. ¿Cómo puede perderse por defectos un 20%?

Me resistí mucho a creer en ello, pero la respuesta no está, como uno piensa, en el costos de las cosas que se hacen mal y que se votan al tarro de la basura o que por último se re-procesan, porque eso representa un porcentaje muy ínfimo.

La verdadera magnitud de las pérdidas o de los costos de los defectos está en una frase que dije hace un rato atrás:

**Sin calidad no hay clientes y sin clientes
... ¡No hay empresa!**

Cuando una empresa produce productos, sea un bien o un servicio, defectuoso, va a empezar a perder clientes, va a empezar a perder mercado y como consecuencia de ello esa empresa puede llegar incluso a desaparecer y ahí estamos llegando al 100% de las pérdidas.

Pero también, así como uno pierde clientes y pierde mercado, también, por tener productos defectuosos, se le hace difícil o imposible conquistar nuevos clientes, nuevos mercados. Y todo eso tiene costos de gran envergadura.

La desaparición de muchas empresas se debe a que ellas no han sido capaces de entregar productos que al menos satisfagan a los clientes. Entonces las pérdidas por defectos sí, efectivamente, son cuantiosas.

Las pérdidas por **daños**, daño a las personas desde luego en primer lugar, pero también daños a equipos, a maquinarias, a herramientas, a instalaciones, paralizaciones de faenas, interrupciones de procesos, etc; también son cuantiosísimas. Estudios internacionales, de la OIT y de la OMS señalan que las pérdidas por accidentes son del orden del 8 al 10% del producto interno de cada país. Son cifras mayores.

Las pérdidas por **deterioros**. Aquí no hay mucha información agregada, pero hay ejemplos notables; en Chile por lo menos, hay empresas que han tenido pérdidas muy grandes a raíz de deterioro por impacto al medio ambiente.

Las pérdidas por **desmotivación** de los trabajadores, por su parte, son también cuantiosísimas. Lo que se deja de producir en cantidad, en costos y en calidad, por no contar con “el desempeño superior de las personas”. Ese desempeño que no está en el sueldo ni en el contrato. Ese desempeño que hay que conquistar y merecerlo.

Éste es entonces “**El Factor 5D Negativo**” y hay mucho que hacer para mejorar o controlar las pérdidas debido a derroches, defectos, daños, deterioros y desmotivación. Y lo

importante, como mensaje para dejar acá en relación a este punto, es que: Estas pérdidas, que son cuantiosas, en realidad son... ¡Ganancias!

¡Qué curioso ¿no?! Si:

Las pérdidas debidas a derroches, defectos, daños, deterioros y desmotivación, son Ganancias que la empresa está dejando de obtener

Y que, en la medida en que las empresas tengan un sistema para controlar esas pérdidas, automáticamente se transforman en ganancias. Sin ningún trámite administrativo, sin ningún manejo contable.

Esto es automático, como la ley de vasos comunicantes; cada dólar o peso que uno controle, de derroche por ejemplo o de lo que sea, automáticamente se manifiesta en el lado de las ganancias.

¡Así de simple! Y es mucho lo que se puede hacer en esta materia, para lo cual les invito a ver el libro “Crisis: ¿Riesgo u Oportunidad?” en www.rekrea.cl.

Los Roles del Supervisor

Ahora vamos a mencionar, sólo mencionar, por razones de tiempo, Los Roles del Supervisor.

Para que los supervisores puedan cumplir con su Misión, consistente en “Optimizar los Resultados Globales”, deben ejercer determinados roles. Los más comunes e importantes son:

- El rol de *Administrador* de recursos
- El rol de *Nexo* dentro de la organización y
- El rol de *Líder* de su grupo; o mejor, de su equipo.

Pero estos roles se desempeñan y se cumplen en función de algo. ¿De qué?: de la Misión del gerente o del supervisor, que tiene que ver como lo hemos señalado con... Resultados Globales.

Al menos, con productividad, calidad, seguridad, medio ambiente y clima laboral, en su conjunto; como una globalidad, pero teniendo en cuenta que en cada uno de sus componentes o áreas las pérdidas que se producen son de la magnitud que acabo de comentar.

Para entrar ahora al tema de Liderazgo (todo lo anterior era sólo para darle sentido al liderazgo), digamos que:

*El liderazgo debe ejercerse
en función de los Resultados Globales
que debemos obtener
en nuestras respectivas organizaciones.*

Algo Más Sobre Liderazgo

Cuando hablamos de liderazgo es bueno tener en cuenta que:

*“El desempeño superior de las personas es,
siempre, voluntario”*

Sí. Ese desempeño superior no está en el sueldo, no está en el contrato. Ese desempeño superior hay que lograrlo, hay que conquistararlo; o, mejor aún, hay que **merecerlo**. Y eso es materia de motivación y es materia de liderazgo, netamente.

En todas las empresas existe lo que podríamos llamar un cierto **nivel** de desempeño aceptable o, más correctamente, un **rango** de desempeño, en que tanto la empresa como los trabajadores han llegado a acordar tácitamente y uno sabe que si se mantiene dentro de ese rango de desempeño no va a tener problemas y que va a poder llegar hasta jubilarse en la empresa, si quiere. Y si uno se desempeña por debajo de ese rango, corre el riesgo que lo desvinculen de la empresa.

Pero el desempeño superior, de ese rango hacia arriba, que no está en el contrato, que no está en el sueldo, ese desempeño superior es materia de liderazgo, 100%:

*El desempeño superior de las personas en el trabajo hay que lograrlo, hay que conquistarlo. O, mejor aún...
¡Hay que merecerlo!*

Recuerdo una famosa frase, ya muy antigua, del legendario Nikita Krushchov; algunos de ustedes se acordarán, otros no, que fue el primer ministro de la Unión Soviética, hace muchos años atrás, cuando la Unión Soviética era mucho más grande que la Rusia de hoy; era una organización mucho mayor y Nikita Krushchov era el Primer Ministro de la Unión Soviética, algo así como el gerente general de la empresa más grande y poderosa del planeta: El estado soviético.

En cierta ocasión un periodista occidental le preguntó a Nikita: ¿Cuántas personas trabajan para usted?, esperando que le diera una cifra de muchos millones de personas; pero Nikita, tras quedarse pensando un instante, le respondió: “Aproximadamente la mitad”.

Todavía andan muchas personas deambulando por el mundo, cabizbajas y ya envejecidas, preguntándose, ¿qué habrá querido decir este caballero?

Pero la pregunta sigue vigente. Para los que tienen 10, 50 o 1000 personas a cargo, ¿cuántas trabajan realmente para usted?, ¿las 10, las 50 o las 1000?, ¿en un cien por ciento o aproximadamente la mitad?, ¿estamos obteniendo todo el aporte de las personas?, ¿estamos aprovechando plenamente sus conocimientos, sus capacidades, su experiencia, sus talentos, sus competencias, su iniciativa, su creatividad, en un cien por ciento o aproximadamente la mitad?

Es un gran tema. Hay diversos estudios que señalan que un porcentaje muy alto de los trabajadores declaran que se mantienen en un nivel de desempeño ojala justo lo que se necesita para no perder el empleo y a veces un poquitito más para tener algún margen de seguridad.

El desempeño superior a eso, hay que conquistarla, hay que merecerlo y ahí está, precisamente, el tremendo desafío para el liderazgo.

3

LAS CLAVES CLAVE PARA EL LIDERAZGO

Las Claves

Vamos ahora, entonces, a la tercera parte de esta presentación: Las Claves para el Liderazgo.

No es que sean ni pretendan ser, desde luego, “**LAS 7 claves**”. Nadie se puede atribuir el plantear cuáles son “**las claves**”, ni mucho menos **las 7, las 8, las 4** ni **las** que sean.

Estas que vamos a ver son *algunas* claves. Pero que **para mí**, en lo personal, son las “*claves-clave*”, las más importantes de las claves. Y ello como resultado, al menos, de lo que me ha tocado vivir, de la experiencia, de los errores que he cometido, de lo que he podido aprender de otros.

La Primera Clave: “Las Personas son Personas”

Esta primera clave, tan obvia por lo demás, tiene que ver con la visión que tenemos de las personas en el trabajo; tiene que ver con lo que llamamos el “Recurso Humano”.

En mis presentaciones, cuando pregunto qué es o quiénes son el recurso humano, la respuesta es casi siempre la misma: las personas. Y yo pregunto: ¿todas las personas? Sí... ¡Todos pues!

Algunos piensan que yo estoy tratando de hacer alguna distinción especial; o huelen a discriminación. Pero igual luego pregunto, ¿los supervisores también son recursos humanos?; Obvio, me dicen. ¿Y el gerente general?, también, por supuesto, todos somos recursos humanos, me afirman unánimemente.

Y yo les digo, muy seria y enfáticamente: “¡No estoy de acuerdo!” “No comarto esa idea”. Para mí el gerente general de una empresa **no** es recurso humano. Los gerentes de área tampoco son recursos humanos; incluso los supervisores, hasta los de primera línea, tampoco son recursos humanos.

Y se genera, tras estas afirmaciones, un ambiente de incomodidad y de rechazo a ellas... y a mí.

Ahora -les digo, para distender un poco el ambiente- puede que algunos o muchos de ustedes no estén de acuerdo conmigo, pero yo simplemente planteo mi opinión; son cosas en las que creo. No afirmo, en todo caso, que sea **LA** verdad obviamente, pero sí creo en ello y tengo algunos fundamentos. Y ojala que alguno o varios de ustedes cambie de opinión y se sume a las mías. ¡Sería fantástico!

Ahora, los trabajadores, los trabajadores de nivel operativo, **tam-po-co** son recursos humanos. En definitiva, **nadie** es recurso humano, ninguna persona es recurso humano, por algo muy sencillo: Las personas **NO** somos recursos, sino

que algo muy distinto y superior a los recursos.

Es más, dentro de una empresa -les digo- todo puede ser recurso, excepto nosotros las personas.

Ahora bien, ¿existe el recurso humano? Sí, si existe. ¿Son las personas el recurso humano? No, no son las personas. Entonces, **¿qué es** el recurso humano?:

"El recurso humano son las capacidades de las personas, pero no las personas.

El recurso humano, es el conocimiento de las personas, la experiencia de las personas, pero no las personas. El recurso humano son los talentos de las personas, sus competencias, pero no las personas.

Por lo tanto, lo que debiéramos pretender administrar como recurso humano son las capacidades de las personas, pero no las personas. Las personas, por lo demás, no se administran, se lideran. Y este es, precisamente, el tema que estamos tratando de introducir.

Esta distinción no es una distinción ni trivial ni meramente semántica, porque influye significativamente en los estilos de liderazgo y en el trato que le damos a nuestra gente.

Es muy distinto un supervisor, un jefe o un gerente que en sus colaboradores ve a **personas**, que otro gerente, supervisor o jefe, que en sus colaboradores ve **recursos**; por mucho que le agreguemos lo de “humano”.

Pero se nos ha incorporado en nuestra mente, desde siempre, la desafortunada idea, el concepto de recurso humano y todos hemos asumido que el recurso humano son las personas.

Ahora, dado que ya existe el concepto y que está instalado, mantengámoslo, usémoslo, pero re-interpretémoslo como corresponde: *El Recurso Humano son las capacidades de las personas y no la personas como tales.*

Es mucho más lógico... ¡Y justo!

¿Mano de Obra?

Hay otro concepto, también nefasto en mi opinión y que también creo que debiéramos ya empezar a cuestionar y que se usa mucho en todas nuestras empresas, en todos nuestros países: El concepto de mano de obra.

Si lo piensan bien, ¿han escuchado ustedes algo más reducionista y peyorativo para referirse a una persona (a un ser humano) en el trabajo que mano de obra?

Si al menos dijéramos *cabeza de obra*, sería un poquito más digno, porque le estaríamos reconociendo al trabajador la posibilidad de pensar; pero hablamos de *mano de obra*, y más aún, muchas veces buscamos *mano de obra barata*.

Y cuando escribimos en los formularios, en los registros en las empresas, en las columnas respectivas, ni siquiera ponemos *mano de obra*, ponemos M.O. hasta sin punto a veces, para que nos salga más económico.

Y, "curiosamente", mientras hablamos de mano de obra, no tenemos empacho en hablar, simultáneamente, de *máquinas inteligentes*, de *equipos inteligentes*, de *semáforos inteligentes*, de *bancomáticos inteligentes*. Casi todo es inteligente, excepto nuestra gente que es... *mano de obra*.

Y después nos quejamos que cuesta motivar a la gente, que es difícil lograr el compromiso de la gente. Bueno, pero si las manos no se motivan, no se comprometen; los recursos tampoco se motivan y tampoco se comprometen.

Cuando nos re-sintonicemos y entendamos que "**Las personas en el trabajo siguen siendo personas**" y que el trabajo no las transforma ni en recursos ni en mano de obra, recién vamos a estar en condiciones de empezar las acciones de liderazgo que correspondan. Pero, mientras tanto, las posibilidades las veo muy escasas; como tendiendo a cero.

Tenemos que cambiar ese paradigma que nos ha hecho tanto daño.

La Segunda Clave: “Conozca a su Gente”

Aquí les comento una anécdota: estaba una vez en un seminario de un grupo de supervisores de distintas empresas y en el primer recreo vi a un supervisor que empezó a conversar con otro, en forma muy animada. El otro supervisor lo escuchaba con mucha atención y luego empezaron a llegar 2, 3, 4, 5 supervisores más.

Al final había un grupito que me empezó a poner nervioso; yo me dije: capaz que estén conspirando contra mí, que era el relator; entonces me acerque sigilosamente y no era eso, felizmente.

Se trataba simplemente, que ese supervisor conversaba a los demás acerca de una máquina ultramoderna que había comprado recién su empresa y que estaba a su cargo.

Era de una tecnología de punta, llena de cualidades técnicas y ese supervisor sabía todo acerca de la máquina; había hecho varios cursos, había leído los manuales y hasta los aburridos catálogos, al revés y al derecho. Y de verdad que

impresionaba la cantidad de información y el manejo que tenía de los datos de ese equipo.

Entonces, cuando volvimos a la sala, dado el interés que había concitado, le pedí que pasara adelante y que nos contara a todos acerca de ese equipo tan maravilloso.

Él paso gustoso y dio una clase magistral, se lució ante todos los supervisores que eran de varias empresas y cuando llevaba ya varios minutos hablando sobre su equipo, con mucho entusiasmo, yo le dije: Oye, y ¿quién va a operar esa máquina que es tan cara? Fulano de Tal me respondió y me dio un nombre. Y yo le dije: ¿Y cuánto tiempo lleva trabajando contigo Fulano de Tal? Dijo, conmigo lleva 12 años pero en la empresa lleva algo más de 20; es un operario con mucha experiencia y por eso le hemos asignado a él esa máquina.

Bueno, le dije yo, ahora por favor háblanos de Fulano de Tal: *Caput!!!* Aparte del nombre y del sobrenombre, no fue mucho más lo que pudo decir, o tartamudear. ¿Por qué? ¡Porque no sabía más!

Esa fue, desde luego, una gran lección: para él, para mí y para todos los que estábamos presentes.

Es bueno que en las empresas conozcamos mucho de los equipos, de la maquinaria, de la tecnología, de los procesos,

de la competencia, de las estrategias, de todo, pero no es bueno que releguemos a nuestra gente a un plano secundario o más abajo aún.

Una de las grandes falencias y deudas que tenemos, es conocer a nuestra gente en su dimensión humana. Es imposible liderar a un grupo de personas si no nos interesamos en conocerles. Nadie puede administrar bien las cosas que no conoce bien y con mayor razón no podemos liderar a las personas si no las conocemos como personas y no sólo como meros instrumentos productivos.

La Tercera Clave: "Aprenda a Escuchar"

Un tercer aspecto clave es saber escuchar. Hoy día se reconoce al saber escuchar como la principal cualidad o virtud de un líder.

Esto a mí me impactó mucho hace ya varios años, cuando leí una entrevista a un ejecutivo chileno que era el señor David Turner, que era en aquel entonces el presidente de la Shell en Chile. Y lo curioso era, que este caballero había comenzado a los 18 años de edad en la misma empresa, pero como mensajero. O sea, había comenzado en el puesto más modesto y llegó a la cumbre en una gran compañía.

Entonces, la pregunta de la periodista era obvia; le dice: usted señor Turner que ha tenido una carrera tan exitosa, ¿cuál cree usted que es la principal cualidad de un líder? Y él dijo: "Saber escuchar"; y agregaba lo siguiente, decía: "Cuando era joven hablaba mucho y escuchaba poco, hoy día hago todo lo contrario y me va mejor".

A mí me descolocó esa respuesta, porque yo pensaba en aquellos años, como muchos otros, que la principal cualidad de un líder era ser bueno para hablar; el que era capaz y que tenía el coraje de pararse frente a un grupo y hablar, uno decía, "ese tiene pasta de líder".

Sin embargo, este hombre decía: no, la principal virtud de un líder es *saber escuchar* y eso es así, hoy más que nunca. El autor más prolífico en materia de liderazgo, que es el señor John Maxwell, que ha vendido algo así como dieciocho millones de libros sobre liderazgo, en todos sus libros reserva un capítulo o algún espacio para destacar el saber escuchar como una cualidad tremadamente importante para el líder de hoy.

Cuando uno analiza o estudia un poco el tema, también se encuentra con que hay investigaciones, de hecho yo me encontré a poco de haber leído esa entrevista, con una investigación hecha en una universidad norteamericana, donde se buscaba encontrar las 20 cualidades más importantes de un líder. Y las clasificaron en 3 grupos: a las primeras

4 le llamaron *súper críticas*, a las 6 siguientes *altamente críticas* y a las 10 restantes simplemente críticas; también importantes porque estaban dentro de las 20. Pero la más importante de las súper críticas era *escuchar activamente*; así que parece -me dije yo- que el señor Turner tiene razón.

Cuando uno lee las biografías de los grandes vendedores del mundo, ve que todos coinciden en que la principal cualidad de un buen vendedor es la capacidad de escuchar.

Hay un señor, que se llama Ben Feldman, que fue catalogado durante 4 años consecutivos como el vendedor más grande de los Estados Unidos y probablemente del mundo; si era de Estados Unidos capaz que también lo fuera del mundo.

Cuando se conversa con él acerca del tema dice: "*mi oído es un tesoro, yo cuando voy a hacer un negocio con algún cliente -dice- hago muy pocas preguntas al principio, no hablo más de un par de minutos para hacer las preguntas que preciso y después me limito a escuchar, a escuchar, a escuchar, a escuchar. Y al final, sé exactamente lo que tengo que decir para materializar la venta*".

¿Por qué? Porque mientras escuchaba las respuestas a las preguntas que él inteligentemente hacía, conocía cuáles eran los problemas de la gente, las necesidades, sus gustos, sus posibilidades, sus preferencias, todo; por lo tanto la

venta se hacía muy fácilmente.

Para liderar a la gente es lo mismo; no podemos motivar a la gente si no las conocemos, si no sabemos cuáles son sus problemas, sus necesidades, sus aspiraciones, etc.

Y para conocer a la gente hay que darse el tiempo de escuchar y de escuchar con todo. Hoy en día hemos aprendido que uno no solo escucha con los oídos; también escucha con los ojos y con todos los sentidos.

Y también hay que aprender a escuchar con el corazón.

Esto que puede sonar un poco extraño, no lo es tanto si analizamos por igual los dos actos básicos de la comunicación que son: el hablar y el escuchar.

Cuando nos centramos en el hablar todos estamos conscientes que uno no sólo habla o se expresa con la boca; todos sabemos que uno se expresa con los gestos, con la actitud, con la palabra, con todo el cuerpo. Y también ¿cuántas veces no hemos dicho: "Fulano de tal nos habló con el corazón"?

Y claro, porque para transmitir afectos, para transmitir sentimientos o emociones no basta con el acto mecánico de una boca que se mueve; las emociones, los afectos, los sentimientos se generan, nacen y se transmiten desde el

corazón. Si eso es así para el hablar... ¿por qué no debe ser lo mismo para el escuchar?

Podemos escuchar también con los ojos y con todos los sentidos, pero también podemos y debemos escuchar con el corazón.

¿Y para qué? Pues, para que haya una comunicación de cabeza a cabeza, en el plano racional, intelectual, pero también una comunicación de corazón a corazón. Una comunicación en el plano afectivo, que es absolutamente necesaria para el liderazgo verdadero.

La Cuarta Clave: “Practique la Empatía”

La empatía es un concepto muy importante y de mucho valor. Todos ustedes saben, me imagino, qué es la empatía. Me gustaría que me dieran todos, una respuesta al unísono. A ver: ¿Qué es la empatía? “Ponerse en el lugar del otro”.

Bien, pero quiero decirles que yo **no** estoy de acuerdo con esa definición. Si eso es empatía, quiere decir que la empatía no existe, porque nunca nadie se va a poder poner en el lugar del otro.

Y no estamos hablando físicamente, desde luego; todos sabemos de qué se trata. Pero si a un amigo mío, muy querido, se le muriera un ser muy cercano, con quien él se crió y pasó una vida de mucho agrado y tiene muchos recuerdos y yo quiero ser empático con él, yo jamás me voy a poder poner en el lugar de él. A quien se le murió su ser querido fue a él, él vivió con esa persona muchos años, se crió con él, fueron cómplices de muchas “maldades” infantiles, etc.

Por lo tanto, la empatía definida como algo así de que “es ponerse en el lugar del otro” y que algunos lo grafican más todavía diciendo que es ponerse en los zapatos del otro, no existe. Ojala fuera así de fácil, pero no lo es.

Yo sé que es figurativo, pero la idea que prevalece es que la empatía es ponerse en el lugar del otro. Si eso es empatía, para mi gusto la empatía no existe; por lo tanto, me he atrevido a modificar un poco el concepto de empatía, diciendo que: *“La empatía es la actitud, la disposición, la capacidad y el esfuerzo necesario de hacer, consciente y deliberadamente, para **proximarnos** lo más posible a la posición de algún otro”*.

No es algo instantáneo; implica una actitud, una disposición, un esfuerzo deliberado y consciente para acercarnos lo más posible, pero nunca vamos a llegar al lugar del otro.

La empatía forma parte de una familia de varias palabras, en que la primera es la antipatía; todos sabemos que la *antipatía* genera rechazo. Más arriba de la *antipatía*, que genera rechazo, está la apatía que produce indiferencia; un poco más arriba está la *simpatía*, que facilita la aceptación.

Y más arriba aún, como un valor supremo, está la *empatía*, que es para comprender a los demás, para comprender al prójimo, para comprender a otro ser humano.

La empatía no es para justificar nada ni a nadie, es simplemente para com-pren-der. Para comprender por qué una persona piensa como piensa, por qué dice lo que dice, por qué actúa como actúa; en definitiva, por qué esa otra persona es como es.

No es, repito, para justificar nada ni a nadie, la empatía es para comprender y a partir de ahí poder hacer lo necesario para que la persona cambie si es eso lo que queremos.

Recuerdo un programa de televisión hace un par de años en Chile que se transmitía desde las cárceles; estuvieron muy de moda. Partió un canal, después se sumó otro y luego otro más y al final casi todos los canales transmitían programas desde las cárceles.

Y había un programa donde había un preso, un joven que

estaba preso por violación, tráfico de drogas, robo con intimidación y no sé qué cosas más; era, como le llaman ustedes aquí en Uruguay: "completito". Y respondía muy bien a las preguntas del periodista, un periodista muy avezado que de repente lo empieza a acorralar con preguntas (al preso).

A mí me llamaba la atención que respondiese tan bien, pero en un momento se sintió muy acorralado... y, para zafarse de ahí, el preso le dijo al periodista: "Mire, si yo hubiese sido hijo de sus papás, a lo mejor sería yo quien estuviera haciendo esta entrevista" ... ¡Eso es empatía! Me dije yo.

Quise entender yo también, aunque el preso no lo dijo, que si el periodista hubiera sido hijo de los papás del preso, que a lo mejor también eran borrachos, narcotraficantes, violadores y todo; si hubiera nacido en el ambiente donde él nació, en la casa que nació, en el barrio que vivió, con los amigos que tuvo que a lo mejor también eran iguales. Si hubiera ido al colegio que fue, o que a lo mejor ni siquiera fue, probablemente sería el periodista quien estaría ahí en la cárcel.

La empatía es... para comprender.

Sólo recién vamos a estar en mejores condiciones para comunicarnos mejor, para motivar a otra persona para que cambie. La empatía es un aspecto fundamental para la comunicación, para la motivación y para el liderazgo en

general.

Vamos ahora a la...

Clave Número Cinco:" ¡Use el Poder del Reconocimiento!"

El tema de la motivación, lo sabemos todos, es un tremendo tema; un *temazo*, diría yo. Se ha escrito mucho sobre eso, pero para mí, si hay una palabra clave, casi mágica para la motivación, es la palabra **reconocimiento**.

Recuerdo que una vez en una conferencia de Frank E. Bird, un gran personaje, habíamos más de doscientas personas. De esto hace ya muchos años; era un conferencista que era un gigantón, con un vozarrón increíble y siempre que se paraba ante un grupo se imponía por presencia. Y, además, las cosas que decía eran muy sabias y estaba dando una clase magistral acerca de la motivación en el mundo del trabajo.

De repente detiene su magistral presentación y dice: "Quiero hacerles una pregunta..." "quiero que levanten la mano quienes de ustedes durante el último mes han recibido alguna felicitación o reconocimiento de parte de su jefe". ¿Qué creen ustedes que pasó?: Ninguno levantó la mano.

Al principio hubo un silencio generalizado, de pronto brotaron algunas risitas sarcásticas que empezaron a cundir por la sala. Pero ninguna mano se alzó.

Alguien, recuerdo que pidió la palabra para decir tímidamente: "bueno, a lo mejor nuestros jefes creen que para eso se nos paga y que con nuestro deber no más cumplimos". Fueron esas las únicas defensas a nuestros jefes. Pero en general, la impresión que reinaba en la sala era que nuestros jefes eran unos canallas; o, al menos, unos personajes fríos e indiferentes a nuestros esfuerzos por hacer las cosas bien.

Pero Frank Bird, sabia o esperaba esa respuesta, seguramente; y, para poner el dedo en la llaga vuelve a preguntar "¿Es que no han hecho nada bueno el último mes, ustedes?"

Bueno, Frank siguió con su conferencia tan magistral como venía y al cabo de unos quince o veinte minutos después dice: "tengo otra pregunta" "¿Quiénes de ustedes, en los **dos** últimos meses, han ido al taller, a la planta, con el propósito deliberado de encontrar algo bueno por lo cual felicitar a algún trabajador?"

La primera parte de la respuesta fue la misma: silencio; pero ya no hubo risitas sarcásticas; la mayoría bajaron o bajamos la cabeza, haciéndonos los tontos, como que tomábamos nota en el bloc de apuntes, pero ninguna mano se levantó.

Conclusión: Nosotros también éramos unos canallas, o personajes fríos e indiferentes a los esfuerzos de nuestra gente por hacer las cosas bien.

Somos mezquinos para el reconocimiento, somos tacaños para la felicitación y cicateros para el agradecimiento.

Estamos mucho más concentrados en los defectos, en los errores, en las cosas malas, para hacerlas notar y poco orientados a ver las cosas buenas y ponerlas de relieve, cuando al menos deberíamos lograr un equilibrio en la balanza motivacional, entre desalentar lo incorrecto y alentar lo correcto. Sobre todo cuando creo que todos estamos de acuerdo en lo que Wilcox nos recuerda: "Una palmadita en la espalda dista sólo dieciocho pulgadas y media de una patada en el trasero, pero hay muchas millas de distancia en los efectos, en los resultados". Y, sin embargo, no la usamos como debiéramos.

Todos los que hemos recibido algún reconocimiento alguna vez, sabemos lo que se siente: el pecho como que se hincha, el corazón late un poquito más rápido; es una sensación que no se olvida con los años.

En mis seminarios y talleres a supervisores, normalmente comienzo preguntando cuál es la satisfacción más grande que han tenido en su vida laboral y muchos de ellos mencionan algún reconocimiento hasta de hace quince o veinte

años atrás. Cosas que duran y sin embargo no usamos.

Podemos hablar, hoy en día, de “El enorme poder del reconocimiento”.

Un reconocimiento sí, que sea *merecido*, que sea *oportuno* y que sea *sincero*. Si se cumplen estos tres requisitos, el reconocimiento va a entregar efectos importantes.

Hace no mucho tiempo atrás, un grupo de amigos invitamos a un gerente de una empresa que destacaba a nivel nacional como una empresa que tenía el mejor clima laboral; quisimos conversar con él y para ello lo invitamos a una cena (que había que financiarla entre todos los que éramos los que invitábamos) y después de las palabras preliminares cuando empieza a hablar este señor dice: “Miren, yo creo que lo mejor que pueden hacer la mayoría de las empresas y gerentes, en relación a la motivación, es... Y Ahí estábamos todos con los ojos bien abiertos, esperando para tomar nota... Y él dice: “**nada**”.

¡¡Plop!!

Nos miramos entre todos, desconcertados por la respuesta y recordando que debíamos pagar la cena por ese extraño consejo. Pero cuando empieza a explicar, le encontramos toda la razón:

¿Cómo es la motivación de un trabajador nuevo cuando recién llega a una empresa? ¿Baja, mediana o alta? ¡Alta pues!; lo único que quiere un trabajador nuevo es hacer las cosas bien, simpatizarle a todo el mundo, llevarse bien con el jefe, hacer carrera ojala, dentro de la empresa.

Pero ¿Qué es lo que pasa con el tiempo con esa motivación alta?, empieza a decaer, y ¿qué es lo que la hace decaer?: es la empresa, son los sistemas de trabajo, los estilos de liderazgo, es el trato que le damos a nuestra gente, lo que hace que esa motivación inicial que era alta, baje.

Lo que decía este gerente es que no hay que hacer nada, porque lo que hacemos, hace que la gente se desmotive. Si recibiéramos gente nueva desmotivada el tema sería cómo motivar a la gente, pero el punto es al revés: la preocupación debiera ser cómo logramos que ese trabajador no se desmotive.

Reconocimiento, es la palabra clave.

Clave Número Seis: "Ejerza un Liderazgo Visible, en el Gemba".

(Aquí, para esta clave número seis, se exhibe el video “**Liderazgo Visible**”, que los interesados pueden acceder a él en el canal de youtube Rekrea online, o en la página

www.rekrea.cl o buscándolo en internet por el nombre del video o por el nombre del autor Samuel Chávez Donoso).

Bueno, y como hemos anunciado **siete** Claves, la Última es:

**Y La Clave Número Siete: "Sea Persistente.
De un Paso Más... ¡Siempre!".**

Todo lo que hemos conversado requiere, obviamente, de voluntad; y sobre todo también de persistencia, para seguir avanzando en esta línea de liderazgo, que es por lo menos la que visualizamos y queremos proponerles.

La persistencia es uno de los valores importantes, es gracias a lo cual la humanidad muestra logros, inventos, progresos, desarrollo; porque ha habido gente muy persistente en el avance científico, tecnológico, en la medicina, en todas partes.

Thomas Alva Edison, probablemente sea el paradigma de la persistencia; dicen que logró inventar la ampolleta después de diez mil experimentos; sus amigos más cercanos en broma le decían: "Sí, pero cometiste nueve mil novecientos noventa y nueve errores". Y él respondía tranquilamente: "No, no cometí ninguno; descubrí nueve mil novecientas noventa y nueve formas de cómo no hay que hacerlo". Ya estaba en su bagaje de conocimiento, cualquier otro que

quisiera inventar la ampolleta tenía que atravesar por todo eso. Él ya lo había hecho.

A propósito de persistencia, leí hace no mucho tiempo en un diario, un diario chino, una noticia que venía de Taiwán, de Taipei. El título decía algo así como “Un Notable Ejemplo de Persistencia”, me llamó la atención, quise leerlo y la noticia decía que un joven le escribió más de setecientas cartas a una muchacha declarándole su profundo sentimiento de amor y la nota decía que esta inusual muestra de persistencia, de escribir una carta cada día durante dos años, había terminado finalmente con que la muchacha había contraído matrimonio... pero con el cartero; quien la contactó setecientas veces **en forma personal** al ir a dejarle dichas cartas.

Moraleja: Hay que ser persistentes, pero hay que darse cuenta también que hay cosas que no se pueden delegar.

El liderazgo, estimados amigos, es algo que no se puede delegar; hay que ejercerlo en forma personal.

FINALIZACION

FINALIZACIÓN

Para finalizar, quiero reiterarles lo importante que es el hecho de que el liderazgo tenga una “Para Qué”, un motivo, una razón de ser. Y eso, como vimos al principio, tiene que ver con re-sul-ta-dos.

El liderazgo es, no sólo para pasarlo bien en el trabajo, sino que es para trabajar de la mejor forma pero en pos de los resultados que vamos a obtener.

¿Qué resultados?: en nuestra opinión al menos, **Resultados Globales**, que es, por lo demás, la Misión del supervisor y del gerente de hoy, para la empresa de hoy, en el mundo de hoy.

Muchas gracias a todos ustedes.

EPI
LO
GO

A MODO DE RESUMEN

El mundo ha cambiado y seguirá cambiando. El mundo de hoy ya no es el mismo que tuvimos hasta hace poco tiempo. Todo ha cambiado y, en la mayoría de los casos, de manera dramática.

Esto hace que “lo que ayer fue lo adecuado, lo correcto, lo necesario, la solución, hoy ya no lo sea”. Como dice Michael Hammer, aunque de manera muy absoluta en mi opinión: “Las fórmulas para el éxito de ayer, son garantía de fracaso para mañana”.

Bueno, pero lo concreto es que el Mundo ha cambiado, las empresas han cambiado, el mercado ha cambiado, los trabajadores han cambiado. Lo que hace falta ahora, es que quienes dirigimos las empresas y a sus trabajadores, también cambiamos; para adecuarnos de mejor manera a la realidad actual.

¿Qué debemos hacer?

PRIMERO: Tomar conciencia y aceptar que hoy en día nuestro foco en las empresas, en materia de resultados, debiera ser **“Todo lo que resulta de nuestra gestión”**. Es decir: Producción, Costos, Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Clima Laboral. Esto es... ¡Resultados Globales!

SEGUNDO: Tomar conciencia también y aceptar, que las personas con las cuales debemos lograr los Resultados Globales no son “recursos” ni “mano de obra”. Las personas son

personas y el trabajo no las transforma ni en recursos ni en manos.

El llamado *recurso humano* debemos entenderlo como las capacidades de las personas, pero no las personas. El recurso humano es el conocimiento, la experiencia, los talentos, las competencias de las personas, pero no las personas. Las personas NO somos recursos.

Sólo podremos aspirar a un liderazgo auténticamente humano, cuando nos despojemos de la idea que nuestra gente en el trabajo es “recurso humano” o “mano de obra”.

TERCERO: El liderazgo verdadero debe ejercerse en lo que los japoneses llaman “El Gemba”; que lo definen como “el sitio sagrado donde se lleva a cabo la acción real, que agrega valor”. Es el “terreno” o “lugar de trabajo” donde se debe ejercer el liderazgo. Un liderazgo que sea visible, cercano, disponible, junto a la gente. Y no un “pseudoliderazgo” replegado en las oficinas, mirando la pantalla del computador, o del i phone o del i pad.

El Foco o Misión
Resultados Globales RG

Con Quién
Con Personas que son Personas
y no con recursos ni manos

Dónde
En el Gemba; es decir en el lugar de trabajo,
pero concebido como “el sitio sagrado
donde se lleva a cabo la acción real,
que agrega valor”.

Rekrea Ltda.
schavez@rekrea.cl
56 9 82802291
www.rekrea.cl



Samuel Chávez Donoso

Es Ingeniero y posee un MBA en Dirección General de Empresas en la Escuela de Negocios Española IEDE.

Es autor de diez libros entre los que se destacan: "Re-Pensando la Seguridad como una Ventaja Competitiva", "Re-Emplazando Paradigmas", "SuperVisión", "El Sello del Supervisor de HOY" y "Hacia La Nueva Empresa" (publicado en Alemania).

Ha creado el concepto **PROCALSEDAD**, un enfoque sistémico que integra Productividad, Calidad y Seguridad. Y, más recientemente, como consecuencia evolutiva, ha acuñado el concepto de **Resultados Globales RG**.

Ha dictado gran cantidad de conferencias y seminarios en Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Estados Unidos, Luxemburgo, Perú y Uruguay.

Actualmente, es director general de su propia consultora Rekrea Ltda., dedicada principalmente al desarrollo de la supervisión.

La Práctica del LIDERAZGO

En la Empresa de Hoy

El contenido de este libro es, básicamente, la transcripción de una Conferencia impartida por el autor, Samuel Chávez Donoso, en el Aula Magna de la Universidad Católica del Uruguay – Montevideo 2013.

Chávez comienza su presentación manifestando su extrañeza por la invitación y reconociendo que *"no soy un especialista en el tema liderazgo, ni mucho menos, por lo que hablaré -declara- desde la experiencia y, más específicamente, desde los errores cometidos en mi larga trayectoria laboral y de los aprendizajes logrados a veces temprana y otras veces tardíamente"*.

El autor postula que el concepto de "Recurso Humano" ha sido pernicioso para el liderazgo, porque nos ha hecho creer, o al menos entender, que el recurso humano somos las personas en el trabajo. Y propone que, dado que los términos ya están instalados y arraigados, debiéramos interpretarlos como que el recurso humano son las capacidades de las personas y no las personas.

"Cuando nos re-sintonicemos -señala- y entendamos que "Las personas en el trabajo siguen siendo personas" y que el trabajo no las transforma ni en recursos ni en mano de obra, recién vamos a estar en condiciones de empezar a ejercer un liderazgo auténticamente humano. Tenemos que cambiar este paradigma que nos ha hecho tanto daño".

Termina su presentación, dando a conocer las que a su juicio son "7 Claves Clave" para el liderazgo en las empresas: "Las Personas son Personas", "Conozca a su Gente", "Aprenda a Escuchar", "Practique la Empatía", "Use el Poder del Reconocimiento", "Ejerza un Liderazgo Visible, en el Gembra" y "Sea Persistente. De un Paso Más... ¡Siempre!"

Samuel Chávez Donoso