

Samuel Chávez Donoso

Hacia

# La Nueva Empresa

“Más humana, más grata...¡Más productiva!”



**ReKrea**  
CREANDO PARA EL DESARROLLO



Samuel Chávez Donoso

Hacia  
**La Nueva Empresa**

Más humana, más grata y... ¡Más productiva!

Viña del Mar - CHILE

© ReKrea Ltda.

Pellia N° 99 – Jardín Del Mar

Viña Del Mar – Chile

[schavez@rekrea.cl](mailto:schavez@rekrea.cl)

[www.rekrea.cl](http://www.rekrea.cl)

Fonos: 56-82802291 – 56-96192990

**Inscripción N° 173.213**

Septiembre del año 2008

Producción General: Rekrea Ltda.

Diseño Portada: Daniela Chávez Solari

**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. 978-956-319-466-1**

*A quienes dirigen las empresas.*



# CONTENIDO

<b>Prólogo</b>	9
<b>Para Entrar en Materia</b>	11
1.    ¿Recurso Humano?	19
2.    Saber Escuchar	27
3.    El Desempeño Superior	35
4.    Enseñanza	43
5.    ¡Levanten la Mano!	51
6.    El Dedo Acusador	59
7.    Invertir en la Gente	67
8.    Cultura Preventiva	75
9.    Liderazgo Visible	83
10.    El Silencio que Mata	91
11.    El Efecto Pigmalión	97
12.    Conozca a su Gente.	103
<b>“En Voz Alta”</b>	111
<b>Post Scriptum</b>	117



## **AGRADECIMIENTOS**

*A todas las personas de quienes  
he podido aprender y, especialmente,  
a quienes encuentren en este libro  
alguna idea útil, pues con ello me regalan  
el privilegio de servir.*



## PRÓLOGO

De vez en cuando, los acontecimientos asociados a la competitividad traen de golpe a mi mente aquella exclamación desesperada de la precoz Mafalda cuando con perspicacia nos dice: “*¡Paren, paren el mundo, que me quiero bajar!*”

Y es que la competitividad, si bien nos trae progreso y bienestar cuando nos exige sacar lo mejor de las cosas, también nos afecta, dolorosamente, cuando a veces hace aflorar lo peor de las personas.

¿Para dónde va el mundo? ¿Podemos hacer algo para que sea lo que queremos y no aquel que hace que alguien grite porque quiere bajarse de él?

Yo creo que sí. Si todos encendiéramos una pequeña vela, tendríamos el mundo iluminado que soñamos. Es decir, si queremos heredar a nuestros hijos un mundo *vivable*, y ojalá *disfrutable*, debemos comenzar hoy por hacer de cada una de nuestras empresas un lugar de trabajo más humano, más grato, más acogedor.

Las páginas de este libro, las he escrito con el fin de provocar amistosamente al lector, en la secreta esperanza de que gatillen en él algunas ideas que le muevan en esa dirección.

**Samuel Chávez Donoso**

Autor

Olmué, primavera 2008



## **PARA ENTRAR EN MATERIA**

Comencemos por reconocer, o recordar, que la realidad que viven hoy las empresas es muy distinta a la que vivían no hace muchos años atrás. Y eso, porque todo ha venido cambiando, en forma dramática, en gran parte debido al explosivo y repentino proceso de globalización al cual hemos asistido; y del cual hemos tenido el privilegio de ser testigos presenciales.

No es exagerado decir que los cambios que hemos podido ver, personalmente, en nuestra corta existencia (mirada en una perspectiva histórica, desde luego), superan con creces a los cambios habidos en toda la historia de la humanidad, anterior a nuestras vidas, en muchos aspectos.

Basta comparar los juguetes de los niños de hoy, por ejemplo, con los que usábamos nosotros, cuando pequeños. El *play station* más "rasca" de hoy no se parece en nada al emboque última generación de nuestros tiempos; ni menos al humilde *run run* que surgía de una tapa de cerveza puesta sobre un riel de ferrocarril.

En las empresas, el progreso tecnológico ha hecho que los equipos y maquinarias de hoy, también sean muy diferentes a los de antaño. Después de todo son sólo juguetes más grandes, manejados por niños, también más grandes.

El trato que tienen los niños de hoy con sus padres, también

---

es muy distinto al que tuvimos nosotros con los nuestros. Y ello se traspasa, inevitablemente, a la forma en que los nuevos trabajadores ven la relación con sus jefes: esta nueva relación es más horizontal; y el respeto y la autoridad se ven de manera distinta, lo que, aunque probablemente mejor, genera algunas dificultades.

Ha cambiado, también, de manera considerable y sorprendente todo lo que tiene que ver con la tecnología de las comunicaciones. Los computadores notebook, por su parte, que todos nosotros tenemos, son más potentes que los que tenía la Nasa hace unas pocas décadas atrás; y su costo es infinitamente menor. Y si a alguien se le hubiese ocurrido tener un GPS hace algunos años, la única forma de obtenerlo era asaltando al Pentágono (lo cual, según he escuchado, no era muy fácil). Hoy está en Almacenes París a menos de 30 *lucas*, y con tarjeta.

En las empresas han aparecido disciplinas y términos nuevos, y extraños, tales como benchmarking, outsourcing, merchandising, coaching, outplacement y otros por el estilo. Aparecen también algunas siglas importantes: las ISO, las OHSAS, la RSE y otras, que adquieren un inusitado protagonismo.

No hace muchos años que nos asombrábamos con inventos que hoy nos parecen prehistóricos: el fax, los casetes, los VHS, los disquetes, el pick up (y los malones), entre otros. Y la exagerada imaginación del otrora fabuloso Julio Verne ha sido sobrepasada con creces, por la realidad.

El diario El Mercurio de Santiago, de un día domingo cualquiera, trae más noticias que todas las que ocurrían en un siglo, en los tiempos de la colonia. Y, recordemos también que, un poco más atrás, la tierra era plana y no se movía. Y éramos... “el centro del universo”.

Pero ahora todo es distinto. ¡Muy distinto! Por lo demás, es lo que desde hace ya años nos viene contando la Mercedes Sosa, cuando nos canta: “**Cambia todo cambia. Cambia todo cambia**”. Pero también es lo que nos cantaba nuestra célebre Violeta Parra, ¿recuerda?: “**Cambia todo en este mundo, ay, ay, ay**”. Ella agregó el ay ay ay. Como que la Violeta ya “cachaba” lo que se nos venía encima.

¡Todo Cambia!

Pero sin duda que el cambio más fuerte que afecta a las empresas, es la **competitividad**. Fenómeno que a algunos asusta, atemoriza y desmotiva, mientras que a otros entusiasma, interesa, inspira, motiva. Competitividad, que para muchos ha sido fuente de fracaso, mientras que para otros una alucinante fuente de éxito.

La competitividad, dicen algunos, es como vivir en la selva, en el África; en que cada mañana el león se levanta sabiendo que tiene que correr más rápido que la gacela, para poder vivir. Y en el África, cada mañana, la gacela se levanta sabiendo que tiene que correr más rápido que el león, para poder vivir.

Y llegará el momento, como lo anuncia Jak Trout, en que

---

***“todo el mundo intentará arrebatarle el negocio a todo el mundo”***. Por lo demás, algo de esto ya hemos comenzado a ver, como en el caso de los supermercados, de las farmacias y otros. Y las grandes tiendas, que ya venden de todo; hasta divorcios, que se pueden comprar con la tarjeta Jumbo Más, u otra.

El tema es:

¿Seremos capaces de sostener un mundo competitivo, pero en el que imperen las reglas del “juego limpio”, la ética, la cooperación y la solidaridad?

¿Seremos capaces de crear un mundo laboral productivo, pero donde reinen las buenas relaciones, la confianza, el respeto y el buen trato?

¿Podremos avanzar a paso firme y rápido hacia un uso equilibrado entre la *razón* y la *emoción*, sabiendo que es el conocimiento, impulsado por la emoción, lo que crea las bases para el verdadero éxito de las empresas?

¿Seremos capaces de ser competitivos, sin que ello signifique renunciar a los valores esenciales y sin menoscabar la dignidad de las personas?

He aquí, un buen desafío. Pero, si es necesario... ¡es posible!

Este pequeño libro es una invitación a asumir este desafío, necesario y posible. Pero es también, o pretende ser, una

ayuda a través de los doce temas, que constituyen instancias para la reflexión, pero también, para la decisión y, sobre todo... ¡para la acción!



# 1

## ¿Recurso Humano?

*Hoy, más que  
“mano de obra”,  
se requiere de ideas;  
más que trabajo intenso,  
se requiere de  
un trabajo inteligente y,  
más que participación,  
se requiere compromiso.*



## **¿Recurso Humano?**

La Nueva Empresa ha de emerger sobre la base de una concepción más clara y verdadera acerca de quienes la integran, en sus distintos ámbitos y roles.

Desde hace ya varios años que en mis seminarios suelo preguntar: “*¿Qué es el Recurso Humano?*”. Casi siempre la respuesta es unánime y sigue siendo la misma: “*Las personas*” o “*Los trabajadores*”. Y yo continúo preguntando: “*¿Todas las personas, de todos los niveles y cargos?*”. “**Sí**”, es la respuesta; que esta vez suena más fuerte como queriéndome hacer notar que atisban algo de discriminación en mi pregunta. ¿Incluso el gerente general? -pregunto yo como extrañado. ¡Claro que sí! ¡Por supuesto! ¡Todos!

Entonces, yo me detengo y digo con voz fuerte y clara: “*¡No estoy de acuerdo! ¡Definitivamente no estoy de acuerdo! El gerente general... ¡no es Recurso Humano!*” (y hago una pausa que hace que el ambiente se enrarezca hasta que siento en sus miradas una protesta contenida). Pese a ello, me atrevo a decir después: “*Los supervisores... ¡tampoco son Recurso Humano!*”

Luego digo: “*Los trabajadores, aquellos que se desempeñan en el nivel operativo y que denominamos “subordinados”... ¡tam-po-co!*” Y continúo: “**¡Ninguna** persona es recurso humano! Simplemente, porque... ¡las personas no somos recursos!, sino que algo muy distinto y superior a ello. Es más

-sigo diciendo- **todo** puede ser recurso, menos nosotros *las personas*".

Tras esa aclaración vuelvo a recuperar un ambiente de paz, que se evidencia cuando las cabezas comienzan a moverse una tras otra en señal de asentimiento. Y algunos rostros como que hasta llegan a iluminarse con esta nueva propuesta.

En realidad, la expresión "*Recursos Humanos*" siempre me ha producido incomodidad (y a veces franco malestar); aunque la escribamos con mayúscula y aunque digamos que este recurso es el más importante, como suele enfatizarse en las reuniones de fin de año, mientras se comparte con los trabajadores y se brinda con una copa de champagne.

Bueno, pero... ¿Existe el Recurso Humano? **Sí**. ¿Son las personas el Recurso Humano? **No**. Entonces... ¿Qué es el Recurso Humano? El recurso humano son "*las capacidades de las personas*". Es decir, el recurso humano son los talentos de las personas, sus conocimientos, sus experiencias, sus habilidades... ¡pero **no** las personas!

Esto nos lleva a concluir rápidamente que no debemos pretender "administrar" a las personas, sino que lo que debemos administrar como recursos son las capacidades de las personas. Las personas, en realidad, no se administran, se lideran.

Así las cosas, los recursos son recursos y las personas son

personas. ¿No le parece más lógico... y digno?

Desde luego, esto no es una sutileza ni una cuestión meramente semántica, porque la visión que tengamos respecto del ser humano, influye significativamente en nuestros estilos de liderazgo. Quiero decir con esto que es muy distinto un gerente, un supervisor o un jefe que ve en sus trabajadores a seres humanos, que otro gerente, supervisor o jefe que ve en ellos a meros recursos.

¿Cómo podemos obtener lo mejor de nuestra gente si en ellos estamos viendo recursos? ¿Cómo podremos lograr el entusiasmo, la motivación y el compromiso tan anhelados si les vemos y tratamos como recursos y no como a personas?

Por eso es que es lamentable que todavía nos queden algunos resabios de la vieja escuela tayloriana o del hombre "X" de la teoría de Mc Gregor, que reducen a las personas prácticamente a lo que aún muchas empresas denominan "*mano de obra*". ¿Ha visto usted algo más peyorativo y reduccionista que considerar a las personas como "*mano de obra*"? Incluso, para simplificar más las cosas, la mayoría sigue usando la sigla "*M.O.*". ¿...?

Es bueno recordar aquí la expresión irónica y metafórica de los humanistas cuando, a comienzos del siglo pasado, combatían a Taylor diciendo: "*El nuevo grupo, orientado a la gente, recomienda que la cabeza de Schmidt sea puesta nuevamente sobre sus hombros*" (Schmidt fue el inmigrante irlandés que Taylor utilizó para sus conocidos experimentos,

---

despojándolo de su derecho a pensar). Todavía, en pleno siglo 21, escuchamos a veces decir: “*No te pagamos para que pienses; haz lo que te digo*”.

Y, en un absurdo incomprendible, mientras seguimos hablando de “mano de obra”, no tenemos empacho para hablar también de “máquinas inteligentes”, “edificios inteligentes”, “semáforos inteligentes”, “robots inteligentes”, “cajeros automáticos inteligentes”, etc..

Hoy, en verdad, más que “mano de obra”, se requiere de ideas; más que trabajo intenso, se requiere de un trabajo inteligente y, más que participación, se requiere compromiso, para entregar a la empresa el mejor y mayor aporte.

La *Nueva Empresa* necesita que aprendamos a administrar mejor las capacidades humanas: los conocimientos, las experiencias, los talentos, las habilidades, la iniciativa y la creatividad. Incluso, en una mirada más acorde a los tiempos actuales, hablamos ahora de *gestión de la imaginación*, con todo lo que ello significa.

Todo lo anterior es, por lo demás, por lo que paga la empresa. Pero, sobre las personas como tales, no tenemos ningún derecho y debemos cuidar, por sobre todo, el respeto y la dignidad de ellas como seres humanos.

Es éste, no sólo el punto de partida sino que el requisito fundamental en la tarea de crear ambientes de trabajo más humanos, gratos y productivos.





# 2

## Saber Escuchar

*Hay que “escuchar”  
también con los ojos;  
hay que “escuchar”, también,  
con todos los demás sentidos.  
Y, hay que “escuchar”,  
también... ¡con el corazón!*



## Saber Escuchar

Apenas tenía 18 años cuando comenzó como mensajero en Shell Chile. Llegó a ser Presidente Ejecutivo de esa misma Compañía. La pregunta, entonces, era casi obvia: “*Usted, Sr. Turner* -preguntó la periodista- *que ha llegado al puesto más alto de la compañía, ¿cuál considera que es la principal virtud que debe tener un Jefe?*”. La respuesta del alto ejecutivo fue directa: “**Saber escuchar**”; y explicaba luego: “*Cuando era más joven hablaba mucho y escuchaba poco. Hoy hago justo lo contrario... y me ha ido mejor*”.

“**¡Saber Escuchar!**”. ¿Será esto así de tan importante? ¿Es posible que sea “la principal virtud” que debe tener un Jefe? Pues bien, en el país del Norte ya se habían dado el trabajo de averiguarlo. Conducidos por Harold Smith, un grupo de investigadores de la Brigham Young University emprendió la tarea de identificar las 20 aptitudes más críticas de un administrador, que más inciden en los resultados y... ¡Oh sorpresa!, David Turner tenía razón: **Escuchar Activamente** es la más importante de todas las aptitudes críticas que debe tener un directorio.

Pero “escuchemos”, además, qué nos dicen algunos conspicuos autores y hombres de negocios:

William Ouchi, por ejemplo, gran observador del exitoso fenómeno japonés, en su libro Teoría Z nos dice: “*Con frecuencia, el líder más capaz se dedica a escuchar la mayor parte del tiempo*”.

Ben Feldman, calificado en su tiempo como el más espectacular vendedor de seguros de Norteamérica, explicaba así su éxito: “*Me limito a conversar con la gente acerca de sus problemas y necesidades, trabajo duro y... ¡soy el mejor oyente del mundo!*”.

Y Robert Conklin, por su parte, en su libro “Cómo hacer que la gente haga cosas”, afirma que “*por regla general, una persona puede influir en mayor medida en los demás por su capacidad de escuchar que por su forma de hablar*”.

Pero si todo esto le parece poco, “escuchemos” la opinión de otro gran hombre de éxito: el ya legendario Lee Iacocca; el hombre que salvó a la Chrysler en los años 80 y que no pocos quisieron postularlo a la presidencia de los Estados Unidos. En su best seller “Autobiografía de un Triunfador”, comenta con entusiasmo las bondades de unos cursos de oratoria que siguió en el famoso Instituto Dale Carnegie, después de haberlo seleccionado de entre cientos de alternativas. “*Pero cuando me di cuenta que para ser un buen líder también debería saber escuchar*-comenta-, *busqué y no encontré en todos los Estados Unidos ni un solo Instituto en el que se enseñara a la gente a escuchar*”.

¿Y qué es saber escuchar? Saber escuchar es escuchar con interés y respeto; es callar las voces internas mientras el otro habla; es concentrarse en lo que dice el otro y no en nuestros propios argumentos; es estar atento a las señales no verbales y al tono de la voz. Saber escuchar significa escuchar con esfuerzo; es no interrumpir; es obligarse a escu-

char mientras el otro habla, en vez de preparar una nueva batería de argumentos que conducen a un monólogo absurdo e improductivo.

Saber escuchar, es refrenar la apremiante inclinación a hablar y a llenar con palabras todos los espacios. Saber escuchar es ser empático... para entender lo que dijo, lo que quiso decir y por qué dijo lo que dijo nuestro interlocutor.

Y saber escuchar es, también, entender el silencio de aquellos que no se atreven a hablar, como también de aquellos que han decidido no hablar: hay, en ambos casos, mensajes muy importantes que, desde luego, ignoramos.

En mis seminarios acostumbro preguntar: ¿Quiénes de los presentes reconocen que tienen alguna dificultad para comunicarse? Las respuestas, por lo general, son cercanas al 100%. Pero, cuando me doy el trabajo de indagar acerca de qué quieren decir con ello, compruebo que todos se refieren a lo difícil que se les hace a veces transmitir mensajes y ser entendidos... ¡y nadie reconoce que tiene dificultades para escuchar a los demás! ¿Será por eso, entonces, que nadie se interesa en enseñar a escuchar?

La comunicación, como todos sabemos, es interacción; es un proceso bidireccional, que fluye en dos sentidos; es "producción" y es "consumo" de mensajes, e implica, entre otras cosas "entender y ser entendidos". La comunicación, por lo tanto, descansa en dos hechos fundamentales: saber hablar y saber escuchar, en donde el "saber escuchar"

es la parte más productiva, útil y beneficiosa, además que nos ayuda para que la transmisión de nuestros mensajes sean más efectivos.

¿Cómo podremos conocer mejor a nuestra gente si no les escuchamos? ¿Cómo podremos conocer sus problemas y necesidades o los intereses y metas que más les motivan?

¿Cómo podremos influir sobre alguien si no sabemos lo que piensa ni cuáles son sus motivos? ¿Cómo acceder a la gran reserva de capacidades humanas que existe en toda organización, si no sabemos escuchar?

El recurso estratégico más valioso, que son las ideas, el conocimiento y el talento de las personas, se derrocha simplemente porque los gerentes y supervisores no escuchan. Pareciera ser esta “*hipoacusia*” la “*enfermedad profesional*” más común, que ataca a gerentes, supervisores y jefes en general.

Saco de un libro una cita para compartir con usted: “*Muchos gerentes -dice- comparten una debilidad humana muy común que es ¡la de ser malos oyentes!*” (el libro tiene el sugerente título de “Por qué fracasan los Gerentes”, y se puede encontrar en cualquier librería). John C. Maxwell, por su parte, que ha vendido 13 millones de libros sobre liderazgo, afirma categóricamente que “*Los mejores líderes son los que saben escuchar*”.

Una de las enseñanzas que más recuerdo de mi infancia,

es cuando mi madre me decía: “*Hay que aprender a escuchar*”. Creo que recién estoy comenzando a entender qué es lo que significa esto. Al principio creía que era sólo poner atención con los oídos, pero hoy ya he aprendido que no sólo hay que escuchar con los oídos: Hay que “escuchar” también con los ojos; hay que escuchar, también, con todos los demás sentidos. Y, hay que saber escuchar, también... ***¡con el corazón!***

Si. ¿Por qué no? ¿Acaso no reconocemos que uno no sólo se expresa con la boca sino que también con las manos, con los gestos, con la parada, con la actitud, con el cuerpo? ¿Y acaso usted mismo no ha dicho alguna vez “fulano de tal *nos habló con el corazón*”? ¿Por qué para escuchar no puede o debiera ser lo mismo?

No cabe duda que el aspecto más crítico en el papel de un líder es la manera como se comunica con su gente; y siempre... la parte más útil para su misión son los momentos en los cuales escucha. Porque para motivar, para persuadir y para conducir eficazmente, hace falta escuchar.

Y la clave para saber escuchar es, simplemente... ¡querer escuchar!... comenzando, tal vez, por este comentario. ¡Le irá mejor!

Porque *La Nueva Empresa* necesita... ¡Saber Escuchar!



# 3

## El Desempeño Superior

*El desempeño superior de las personas es, siempre, voluntario: hay que conquistarla, hay que merecerlo.*



## **El Desempeño Superior**

El derroche más importante en las empresas chilenas, y probablemente en la mayor parte del mundo es, a mi juicio, el derroche de ideas, de talentos, de iniciativa, de creatividad, de conocimientos, de experiencias.

¿Cuál es el aporte que estamos obteniendo de las personas en el trabajo? ¿Cree usted que las personas entregan, de buenas a primera, todas sus capacidades a la empresa para el mejor cumplimiento de sus roles?

Hay muchos estudios que han pretendido indagar acerca de esto, debido a la importancia creciente de lo que para la sobrevivencia de la empresa tiene lo que algunos llaman “el factor humano”: “*A futuro -dijo alguien- sólo estarán vivientes aquellas empresas que sepan utilizar sus recursos humanos en forma más inteligente*” o, “*una empresa es tan grande, vigorosa y productiva, como lo son las personas que la integran*”.

Una de las encuestas más difundidas, y que arrojó resultados dramáticos, fue emprendida hace ya varios años por Public Agenda Forum a la fuerza laboral no gerencial de los Estados Unidos. Según los resultados de esta encuesta:

- Menos del 25% de los trabajadores encuestados dijo que estaba trabajando a plena capacidad.

- La mitad dijo que no se esforzaba más de lo necesario para continuar conservando el empleo.
- El 75% dijo que podría desempeñarse mejor de lo que lo estaba haciendo.

¿Será la realidad de nuestras empresas, muy superior a la de los Estados Unidos? ¡Yo creo que no!

A propósito de lo anterior, se recuerda que en cierta ocasión un periodista, bastante osado por lo demás, tuvo la ocurrencia de preguntarle a Nikita Kruschov, cuando era el Primer Ministro de la Unión Soviética (o "Gerente General" de la empresa más grande y poderosa de aquella época: el Estado soviético): "*¿Cuántas personas trabajan para usted?*". Respuesta de N.K.: "*Aproximadamente la mitad*".

¡Todavía hay personas que deambulan cabizbajas por el mundo preguntándose... ¿qué habrá querido decir este caballero?!

Pero más vale la pena preguntarse: *¿Cuántas personas trabajan para nosotros... realmente?* Si son 20 ó 50 ó 1.000... *¿trabajan todos 100% o aproximadamente la mitad?* *¿En qué medida están poniendo a disposición de la empresa sus capacidades?* o, *¿cuánto estamos desaprovechando o derrochando las capacidades de nuestra gente?* *¿La mitad?* Tal vez no sea exagerado pensar que es así.

Querámoslo o no, aquel desempeño de las personas en

el trabajo que va más allá del necesario para conservar el empleo es, siempre, voluntario: ese desempeño superior de las personas hay que conquistarla, hay que merecerlo.

La auténtica fuente de éxito de las empresas, proviene de cuan capaces seamos de obtener ese “desempeño superior” que, siendo voluntario, requiere de aquella motivación que sólo los líderes son capaces de generar.

Y no se trata de pretender que la gente trabaje más horas, con menos pausas y más intensamente sino que, simplemente, lo haga en forma más inteligente y usando más sus capacidades, de todo tipo.

El entusiasmo (que significa “*con Dios dentro de si*”) o, si usted quiere, “**LAS GANAS**” de hacer las cosas y de hacerlas bien, es un recurso elástico; pero poco se hace en las empresas para obtenerlo y usarlo mejor. A veces pienso, sin embargo, que lo mejor que deberían hacer algunas empresas respecto de la motivación es... **inada!**

¿Nada? Sí, porque los trabajadores normalmente cuando ingresan a una empresa están suficientemente motivados y con ganas de hacer bien las cosas, ganarse la simpatía de los jefes y ojalá prosperar dentro de ella. Pero son los sistemas de la empresa, el ambiente, los estilos de liderazgo y el trato, los que destruyen esa motivación inicial. De manera que, antes de preguntarnos cómo motivar a nuestra gente, debemos aprender cómo hacerlo para que ellos no se desmotiven: el saber escuchar y el considerar a los

trabajadores como personas y no como meros recursos, sin duda que es un buen comienzo.

Pero también debiéramos preguntarnos por qué la tremenda capacidad de automotivación que tenemos los seres humanos, la usamos antes de las 9 de la mañana y después de las 6 de la tarde y, entremedio, vamos al trabajo.

¿Cuántas ideas, sugerencias o aportes especiales hechos por los trabajadores se reciben anualmente en su empresa? ¿Existe algún sistema efectivo para estimular, recibir, procesar y aprovechar las ideas de nuestra gente? A lo más, lo que algunas empresas hacen es tener un impersonal "buzón de sugerencias" que, desde luego, no sólo no motiva a nadie sino que casi constituye una falta de respeto.

En las empresas japonesas exitosas es común que se reciban decenas, si no cientos, de ideas o sugerencias anuales por cada trabajador. Se dice que Matsushita tiene el récord de más de 6 millones de sugerencias en un año y que en Japón se implantan el 76% de las sugerencias que se reciben. Sí, cuesta creerlo, y nos cuesta siquiera imaginar como administrar tanto aporte. En Chile estamos muy lejos de aprovechar bien este importante recurso que son las ideas de los trabajadores.

Frank Fernández, uno de los grandes maestros que ha venido a Chile, nos contaba que cuando era Presidente del Consejo Interamericano de Seguridad, con sede en New

Jersey, EEUU, lo llamaban gerentes de todos los países de habla hispana para que les ayudara a resolver determinados problemas. “*Yo viajaba en primera clase -relataba Frank- llegaba a la empresa, me reunía unos 10 o 15 minutos con el gerente general y luego me iba todo el resto del día a la planta, a conversar con los trabajadores y con los supervisores. Al final del día, volvía donde el gerente con la solución y cobraba mis buenos honorarios en dólares*”. “*Y siempre -agregaba- la solución estaba dentro de la propia empresa. Los mejores consultores del mundo -decía- suelen ser los propios trabajadores, pero nadie les pregunta, nadie les presta atención*”.

¡Cómo para pensarlo! ¿O no?

El derroche de capacidades humanas, es decir, de conocimientos, de experiencias, de iniciativa, creatividad, etc., sigue siendo un área tremadamente descuidada por la mayoría de las empresas.

Y ya llegó el momento de cambiar esta realidad, de modo que, a través de un liderazgo auténticamente humano, seamos capaces de lograr la buena disposición y el entusiasmo necesario para obtener de nuestra gente ese desempeño superior que es siempre voluntario. Y, así, vamos dando paso a... *¡La Nueva Empresa!*



# 4

## Enseñanza

*Usted podrá haberle dicho,  
explicado o demostrado  
al trabajador; pero,  
mientras él  
no haya aprendido...  
usted no le ha en-se-ña-do!*



## Enseñanza

Esta es, hoy en día, una palabra clave para La *Empresa Actual*... ¡por lo decisiva que es para la formación de gente competente!

Muchos hablan, desde hace rato, de la era del conocimiento y de que el principal recurso en los tiempos actuales es el conocimiento. Se dice que el desarrollo de las empresas y de los países depende en gran medida del conocimiento y hay, por lo tanto, una gran preocupación mundial por los sistemas de educación (o de enseñanza).

Seguramente usted también está en esta misma línea de pensamiento.

La palabra enseñanza, entonces, parece ser una palabra importante, clave para nuestras pretensiones de mejorar el desempeño y aporte de nuestra gente en las empresas. Sin embargo, este término carecería de sentido y de importancia si no existiera su contraparte: la palabra aprendizaje. Se trata de un proceso único, inseparable, que los especialistas denominan proceso de “**enseñanza-aprendizaje**”.

Esta última sentencia es muy significativa, pero a menudo la ignoramos: ¡tal vez casi siempre!... con todo el efecto que ello representa contra nuestros intentos de entrenar o capacitar a nuestra gente. Y cuando la cruda realidad nos demuestra que no hemos logrado nuestro propósito,

exclamamos: “*¡pero si yo le dije...!*” “*¡Estoy seguro que le expliqué claramente...!*” “*¡Pero si hasta yo mismo le hice una demostración!*”.

No importa. ¡Nada de eso importa!

Usted podrá haberle *dicho* al trabajador, podrá haberle *explicado*, podrá haberle *demostrado* y tal vez muchas cosas más; pero, mientras **él** no haya aprendido... ¡usted no le ha **en-se-ña-do!** puesto que, digámoslo claramente, es el aprendizaje el que valida la enseñanza.

¿Dónde está el error, entonces? Creo, sinceramente, que nuestro error está en una cuestión de actitud: nos concentramos demasiado en enseñar, en dar clases, en hacer lo que a nosotros nos parece lo mejor, en usar los recursos metodológicos que a nosotros nos parecen los más adecuados, en usar los términos que a nosotros nos parecen los más correctos, etc.. En definitiva, queremos que nuestro acto de enseñar sea ojalá impecable; y ante los ojos de cualquier observador externo, probablemente obtendríamos una buena calificación.

Lo anterior no es otra cosa que, a mi juicio, resabios que aún nos quedan de los antiguos catedráticos que hablando desde lo alto de una tarima a sus discípulos, trataban de impresionarlos con su discurso florido y rimborbante. O, de aquel profesor universitario cuyo interés era demostrar que sabía mucho, sin importar si sus alumnos aprendían.

Pero... ¿qué hay de la persona a la cual pretendemos en-

señarle? ¿Utilizamos los recursos metodológicos más adecuados **para él**? ¿Usamos los términos más entendibles para que él aprenda? ¿Y qué hay de la llamada empatía? Recordemos que... “*no hay enseñanza si la otra persona no ha aprendido!*”

En un viaje a Sudáfrica tuve la oportunidad de visitar varias empresas; de distinto rubro, de distinto tamaño, de distinta organización; pude ver muchas cosas importantes, pero lo que más me sorprendió y me ha hecho pensar profundamente, ocurrió en una empresa minera. Era una empresa exitosa, con buenos niveles de productividad y con excelentes índices de Seguridad. Se veía una empresa limpia y ordenada, y se respiraba una especie de tranquila eficiencia. Lo sorprendente era que... ¡el 62% de los trabajadores de esa empresa era analfabeto! Allí, en Sudáfrica, aparte de los idiomas inglés y afrikans, existen nueve dialectos que también han sido reconocidos como idiomas oficiales; usted podrá imaginar esa especie de torre de Babel en las empresas.

Pero los sudafricanos parecen estar hechos para las adversidades y son muy ingeniosos: han “inventado”, para este caso, una especie de mini-idioma laboral que llaman *fanganaló*, basado en muy pocos símbolos, señales y palabras. Así logran comunicarse mejor en algunas empresas de la minería. O, al menos, así lo hacían.

Recordando todo esto, pregunté a un ejecutivo de esa empresa cómo se las arreglaban para capacitar, para en-

trenar a esos analfabetos (pensando, obviamente, en las dificultades que tenemos acá, en nuestras empresas, para entrenar a la gente que tiene un nivel de escolaridad promedio muy superior). La pregunta, francamente pareció sorprenderle e incluso al principio dio la impresión de que no la había comprendido..., pero después respondió: *"Es fácil -dijo tranquilamente- si para un curso es necesario un día cuando se trata de personas que saben leer y escribir, para aquellos que no leen ni escriben probablemente necesitaremos dos o tres; y los métodos, por supuesto que también serán diferentes. La clave está en que nosotros no pretendemos "enseñarles", porque lo que en verdad necesitamos es que ellos "aprendan"... ¡Y en esa idea nos concentraremos ... hasta que lo logramos!"*.

Dicho de otro modo, para ellos la actitud del que capacita es la resultante del claro entendimiento de que su objetivo no es *enseñar*, sino que el que alguien *aprenda*.

¿Semántica? ¡No! ¿Sutileza? ¡Tampoco! ... porque ¡qué distinta es esta actitud a la que generalmente observamos en nuestras empresas! ¿O no resuenan en sus oídos esas frases justificadoras tales como: “*¡Pero si yo le dije...!*” “*¡Estoy seguro que le expliqué claramente...!*” “*¡Pero si hasta yo mismo, personalmente, le hice una demostración!*”?

¡Conforme!, podremos decir ahora; habremos hecho todo eso y tal vez más, pero no hemos enseñado realmente a ese trabajador, hasta que él no haya aprendido.

¡Cuánto esfuerzo, tiempo y dinero pierden las empresas al

contratar cursos e instructores que no advierten este “detalle”! ¡Cuánto podría mejorar el desempeño de nuestra gente si tan sólo instaláramos en nuestras mentes esta gran enseñanza! Seguida, desde luego, de una actitud de humildad, respeto y empatía, así como de un desempeño anadragógico para hacer más efectivos y rentables nuestros esfuerzos de capacitación.

Le invito a comenzar a pensar de esta manera, porque...¡da resultado! Y, *La Nueva Empresa*, lo necesita.



# 5

## ¡Levanten la Mano!

*Somos más propensos a la crítica que al reconocimiento.  
Somos mezquinos en el halago  
y esquivos a la felicitación.  
No hay un equilibrio  
en la balanza motivacional.*



## **¡Levanten la Mano!**

Al principio parecía un juego. Habíamos cerca de 100 participantes en aquel seminario dirigido por Frank E. Bird Jr., un norteamericano corpulento, afable y de una potente voz y cautivador discurso, cuando de pronto dijo: “*Levanten la mano aquellos de ustedes que durante el último mes hayan recibido felicitaciones o suficiente reconocimiento por su trabajo, de parte de su jefe*”.

Silencio, sonrisas y risitas sarcásticas, que empezaron a cundir en la sala, fueron las primeras reacciones del auditorio. ¡Ninguna mano se alzó!

“*¿Es que no han hecho nada suficientemente bueno en este último tiempo?*”, preguntó Frank, con el propósito deliberado de poner el dedo en la llaga.

El silencio volvió a reinar en la sala y las sonrisas desaparecieron, para dar lugar a un ambiente de insatisfacción y de crítica: nuestros jefes eran unos canallas o, al menos, unos personajes fríos e indiferentes a nuestros esfuerzos y deseos de cumplir bien con nuestro trabajo.

“*Tal vez ellos piensen que si actuamos bien, sólo estamos cumpliendo con nuestras responsabilidades*”; “*después de todo, para eso se nos paga*”. Estas fueron las mejores defensas a nuestros jefes, que pudimos escuchar.

Seguramente usted, separado por la distancia y por varios años de aquel episodio, se suma a estas reacciones, que siempre terminan siendo desalentadoras.

Sí, porque... ¿qué hay de nuestra naturaleza humana? ¿Acaso no tenemos necesidades psicológicas, también? ¿No es acaso el reconocimiento un alimento que fortalece nuestras ganas de hacer bien las cosas, más allá de lo que puede corresponder a nuestro sueldo?

Los estudiosos de la conducta humana nos dicen que hay una verdadera hambre psicológica entre nosotros; pero que se nos puede alimentar con reconocimiento. Nos dicen, también, que no hay nada que necesitemos tanto como alimento para nuestra propia estima. Nos dicen, que el impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo íntimo que tenemos de ser importantes.

El tema era Refuerzo Positivo del Comportamiento Deseado y la idea central que representaba Frank era que el comportamiento siempre es influido por los efectos que recibe la persona. Un efecto de agrado tenderá a reforzar el comportamiento y un efecto de desagrado tenderá a desalentar el comportamiento. Por lo tanto, para lograr de nosotros un comportamiento deseado, es lógico que nuestros jefes alienten lo bueno tanto como desalientan lo malo.

Pero, en la práctica, somos más motivo de crítica que de reconocimiento. Nuestros jefes, quedó claro en el citado episodio, son mezquinos en el halago y esquivos a la felicita-

ción. No hay un equilibrio en la balanza motivacional. Ese era, al menos, el sentimiento que prevalecía en aquel seminario.

Tiene razón Wilcox cuando nos dice que: “*Una palmadita en la espalda dista sólo 18 pulgadas de una patada en el trasero... pero hay muchas millas de distancia en resultados*”. Y también tiene razón Dale Carnegie cuando decía que se nos puede pagar por nuestro tiempo dedicado al trabajo, pero que no se nos puede comprar el entusiasmo, la iniciativa ni la lealtad: eso hay que lograrlo, conquistarlo, merecerlo.

Seguramente Frank, el relator, sabía todo esto... y no sólo comprendía nuestras reacciones sino que las esperaba. Pero él no había terminado: “*Ahora -dijo con su potente voz en medio de un silencio total- levanten la mano aquellos de ustedes que durante los últimos tres meses han ido al taller o a la planta, con el propósito deliberado de encontrar algo bueno o positivo por lo cual felicitar a su gente*”.

Las manos quedaron quietas; algunos semblantes palidecieron, mientras otros carraspearon o, cuan niños hallados en falta, bajaron la mirada, recurriendo a la inútil complicidad de su block de apuntes.

Sin decirlo, con su maestría comunicacional, Frank nos estaba recordando *La Regla de Oro*; la más eficaz lección bíblica para las relaciones humanas: “***Todas las cosas que quisieráis que los demás hiciesen con vosotros, hacedlas también con ellos***”.

¡Qué distintas serían nuestras empresas si en ellas reinara un ambiente donde no escaseara la felicitación, el reconocimiento, la palabra de aliento, el estímulo, el agradecimiento, el elogio y la sincera palmada en la espalda!

Quienes han de dirigir *La Nueva Empresa*, habrán de buscar al menos un equilibrio en la balanza motivacional, entre desalentar lo malo y alentar lo bueno, dejando de ser mezquinos en el halago y esquivos a la felicitación. Es decir, siendo más abundante en el elogio, en el reconocimiento y en el Refuerzo Positivo al Comportamiento Deseado.

Y, a propósito, usted... ¿tendría la fuerza suficiente como para levantar la mano?





# 6

## El Dedo Acusador

*Los principales problemas  
están en los sistemas  
y procesos  
y no en los trabajadores.  
Y... ¡los procesos,  
son de responsabilidad  
de la administración.*



## **El Dedo Acusador**

El “apuntar con el dedo acusador” a un trabajador que ha cometido un error, no es más que una escapatoria de la supervisión o de la administración superior de la empresa, según sea el caso. En la práctica, sin embargo, este proceder casi podría elevarse a la categoría de deporte nacional, por lo difundida y generalizada que está su práctica.

Pero mire. Si usted es supervisor, por ejemplo, haga la siguiente prueba, en términos figurativos: apunte con el dedo acusador (el índice) a un trabajador que ha cometido un error en su trabajo; que algo hizo mal. ¿Está haciendo la prueba? Pues bien, observe que hay tres dedos (menique, anular y del medio) que le están apuntando a usted. ¡Tres dedos! ¿No es como para pensarlo antes de apuntar con el dedo acusador?

Estos tres dedos (¡acusadores también!) que ahora están apuntando hacia usted, preguntan: ¿Por qué ese trabajador cometió el error? ¿Le asigné yo una tarea de acuerdo a sus capacidades y aptitudes? ¿Le enseñé, instruí o motivé suficientemente? ¿Le di toda la información necesaria? ¿Me aseguré de...?

¡Hay tres dedos que apuntan hacia uno!

Pero siga observando; el ejercicio no ha terminado aún. Hay otro dedo, “el más gordito”, que apunta hacia más arriba, hacia la administración: ¿Qué hay de los sistemas

de la empresa? ¿Hay adecuados sistemas o procesos de selección, por ejemplo? ¿Y cómo son, si es que existen, los programas de inducción y de capacitación a los trabajadores? ¿Cómo son los estilos de liderazgo y los esfuerzos para motivar o, al menos, para evitar la desmotivación? ¿Y los programas o sistemas de adquisiciones, de ingeniería, de mantención preventiva?

¡Los errores de los trabajadores son sólo síntomas de los problemas! Las causas de estos problemas están, en la mayoría de los casos, en los tres dedos que apuntan a nosotros mismos; y su origen, en las fallas, omisiones o debilidades en los distintos sistemas o procesos, a los cuales apunta el dedo mayor.

Por eso es que Philip Crosby señala que: “*El culpar a los trabajadores por la mala calidad no es más que una excusa de la administración. El resultado de muchos estudios realizados por expertos indica que, casi invariablemente, por lo menos el 80% de todos los defectos, son problemas que sólo la administración puede resolver, porque están, en realidad, fuera del control del trabajador*”.

En realidad, cada vez que un trabajador comete un error es como un grito de auxilio, implorando la ayuda de su supervisor... o de la administración superior: orientación, apoyo, instrucciones claras, capacitación, etc.

Para prevenir, independiente de lo que hagamos en función de los síntomas de los problemas, lo mejor es ir a las fuentes de los problemas porque ellas son las verdaderas

fuentes de mejoramiento: prestar atención a las fallas, omisiones y debilidades que podamos tener en los distintos sistemas y procesos.

Y, de esta manera, nos aseguraremos que la productividad, la calidad y la seguridad continuarán mejorando.

Los grandes maestros están de acuerdo. Al revisar los escritos y mensajes de figuras tales como Kaoru Ishikawa, Joseph Juran, Masaaki Imai, William Deming, además del ya mencionado Philip Crosby, nos encontramos con que una idea central une el pensamiento de estos grandes maestros: Los principales problemas están en los procesos o sistemas y no en los trabajadores. Y... ¡los procesos son de responsabilidad de la administración!

Veamos que nos dicen algunos de ellos al respecto:

**Kaoru Ishikawa**, tal vez la principal figura japonesa en el tema de la calidad, conocido entre otras cosas por el modelo de causa-efecto que lleva su nombre, ha dicho: “*Cuando una planta produce artículos defectuosos o fracasa en algo, solamente del 20 al 25% de la responsabilidad puede atribuirse a los operarios de línea. La mayor parte de la responsabilidad corresponde a los ejecutivos, a los gerentes o al estado mayor*”. Luego agrega: “*Si los efectos son inadecuados, significa que algo raro sucede en algunos de los procesos y que hay problemas allí*”.

Quedémonos con esta última sentencia: “***Si los efectos son inadecuados, significa que algo raro sucede en alguno de***

***los procesos y que hay problemas allí***. ¿No le parece un mensaje potente, digno de tener en cuenta?

***Joseph Juran***, ex presidente de la AMA (Asociación Americana de Administradores), quien junto a Deming ayudó a Japón a partir de los años cincuenta a reactivar su industria, ha dicho: “*Es errónea la tendencia a echar la culpa a los trabajadores. Su cuota de responsabilidad nunca debe sobrepasar el 20 por ciento*”.

¿Quiénes tendrán la responsabilidad por el 80 por ciento restante? Es obvio que la responsabilidad es de quienes tienen competencia sobre el control. Es decir, de aquellos a quienes apuntan “*los tres dedos*” y también de aquellos a quienes apunta “*el dedo más gordito*”.

***Masaaki Imai***, gran maestro del Kaizen (mejoramiento continuo), nos ha señalado enfáticamente: “*¡Que no haya equivocaciones; la calidad es responsabilidad de la administración y la mala calidad es resultado de una mala administración!*”.

Y podríamos agregar que la mala productividad, la mala seguridad, etc., son también resultados de una mala administración. Pero, para ser justos, tendríamos que agregar que: “*la buena calidad, la buena productividad, la buena seguridad, etc., son resultados de una buena administración*”.

***W. E. Deming***, la principal figura mundial en el tema de la calidad, afirma que: “*El grueso de las causas de la baja*

*calidad y la baja productividad le pertenece al sistema, estando así más allá del dominio de la fuerza de trabajo". Luego agregaba: "El rendimiento de los trabajadores no puede ser mejor de lo que el sistema, determinado por la administración, permite".*

Porsi quedara alguna duda acerca de la posición de Deming al respecto, será bueno recordar que en cierta ocasión, estando frente a los altos directivos de Ford, que le habían suplicado visitara la empresa en Detroit, sentenció como un verdadero fiscal: "*Los trabajadores no son responsables. ¡El management es responsable del ochenta y cinco por ciento de los problemas de calidad!*"

Todos los mensajes anteriores son más que claros al señalar-nos que, en vez de "*apuntar con el dedo acusador*" a los trabajadores cuando cometen algún error, debemos entender que, en la mayoría de los casos, éstos escapan a su control. Los principales problemas están en los sistemas y procesos y no en los trabajadores.

Y... ¡los procesos son de responsabilidad de la administración!

¿O no?



# 7

## Invertir en la Gente

*Hay que invertir tiempo y  
disposición en la gente:  
para escuchar, para alabar,  
para agradecer y felicitar.*

*Para prestar atención,  
para orientar, para ayudar  
y para estar ... ahí,  
donde la gente lo necesita.*



## **Invertir en la Gente**

Con cierta frecuencia he escuchado a un colega y amigo decir en sus conferencias y reuniones: “*Hay que invertir en la gente*”.

Casi siempre sus eventuales interlocutores, con suaves y apenas perceptibles movimientos de cabeza, indican que el mensaje “llega” a sus mentes, que hay entendimiento y concordancia con tal pensamiento. Pero siempre queda la duda en cuanto a si se ha logrado o no activar la voluntad de las personas, que es lo que, en definitiva, mueve a la acción.

Y es que nadie discute, al menos en público, aquello de que el recurso humano es el más importante; pero en la práctica cotidiana, los porfiados hechos y el categórico e indesmentible lenguaje de los actos, muchas veces afirman lo contrario. Tal vez sea éste el aspecto del trabajo directivo y del administrador en general, donde más reina la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, con todo el desaliento que ello provoca en los trabajadores.

El concepto de invertir en la gente, volvió a aparecer ante mis ojos hace algunos días cuando, revisando uno de mis archivos, me encontré con un recorte de un diario en donde un conocido empresario chileno, hablando de lo que él denomina la felicidad empresarial, decía: “*La empresa moderna deberá invertir no sólo en activos físicos y comer-*

*ciales, sino que también en el bienestar de su gente”.*

Ya hay indicios claros de que el mundo industrial está redescubriendo que lo verdaderamente importante de las empresas son las personas. Y son los japoneses los que, por una ironía del destino, terminaron por abrirnos los ojos en esta materia y su exitosa experiencia ha sido motivo de estudio en las más connotadas universidades del mundo occidental.

Es un hecho que los japoneses se dieron cuenta (o tomaron conciencia) hace ya varios años, que no tenían muchos recursos naturales pero que sí disponían de mucha gente. ¿Por qué no transformar entonces el recurso humano en una real fortaleza?

Alguien ha dicho que las empresas son tan buenas, importantes, fuertes y vigorosas, como lo son las personas que las integran. Y, como sabemos, el recurso humano, que son las capacidades de las personas, es el único recurso con capacidad potencial para ser desarrollado.

¿Por qué no invertir, entonces, para desarrollar estas capacidades? ¿Por qué no invertir, por ejemplo, para ampliar el conocimiento de las personas, para acrecentar su motivación, para encender el entusiasmo, para crear la voluntad, para desarrollar la iniciativa o para mejorar su bienestar?

¡No se puede obtener rentabilidad en algo que no se

invierte! Si no invertimos en nuestra gente ¿cómo obtendremos de ellas un mejor aporte? Aquí también rige, desde luego, la natural e inviolable ley de la “Siembra-Cosecha”: cosechamos lo que sembramos.

Y, como ya lo he señalado, la auténtica fuente de éxito de las empresas, proviene de cuán capaces seamos de obtener ese “desempeño superior” de las personas que, como se ha dicho, es siempre voluntario; de cuán capaces seamos de encender la chispa de la motivación y del entusiasmo. Para obtener ese desempeño superior, hay que invertir.

Claro, no estoy hablando sólo de invertir dinero; es más que eso. Estoy queriendo decir, especialmente, que hay que invertir tiempo y disposición en la gente: tiempo y disposición para escuchar; tiempo y disposición para alabar; para agradecer y felicitar; tiempo para prestar atención a sus necesidades, intereses y metas; tiempo y disposición para orientar, para ayudar ... y para estar ... ahí, donde la gente lo necesita.

Pero también, tiempo, disposición y recursos para que la empresa asuma con su propia gente, la tan promocionada Responsabilidad Social Empresarial, que muchas veces se reduce a acciones de marketing al apoyar al club deportivo local, o a financiar la banda que toca en la plaza los días domingo u otras acciones de ayuda a la comunidad. Pero... ¿qué hay de la propia gente? ¿Sabemos quienes viven o sobreviven en condiciones sub-aceptables, por

decirlo de alguna manera? ¿Está presta la empresa para apoyarlos, aunque sea pensando en que tal apoyo es bueno para obtener de ellos un mejor desempeño y aporte a la empresa?

El interés sincero y cuidado de la propia gente ha de estar en el *epicentro* de la Responsabilidad Social Empresarial. Y, a partir de allí, podamos proyectarnos con una RSE hacia los clientes, hacia los proveedores, hacia la comunidad. Pero no hay verdadera Responsabilidad Social Empresarial, si ella no nace de un genuino y auténtico interés y preocupación por su propia gente.

Invirtiendo en la gente podremos aumentar el conocimiento de las personas, podremos fomentar su iniciativa, merecer su lealtad, conquistar el entusiasmo, activar su voluntad y... como consecuencia de todo lo anterior, podremos obtener el mayor aporte que necesitamos de nuestros colaboradores.

Seguro que usted está de acuerdo. ¿Y qué más?





# 8

## Cultura Preventiva

*¡Hace falta más prevención!  
Una forma de pensar  
y de actuar; un valor y  
una forma de vida.*



# Cultura Preventiva

El accidente es un evento multidevastador: mata, hiere, destroza, paraliza, afecta, desmoraliza, interrumpe, frustra, estresa, cuesta, cercena, incapacita, retrasa,... ¡y muchas cosas más!

No en vano, entonces, el accidente es catalogado por los especialistas, en su propia definición, como un **acontecimiento no deseado**.

Si nos concentramos por ejemplo en la parte humana, veremos que cada año mueren en el mundo alrededor de dos millones de personas en accidentes laborales. ¡Es como una gran guerra! Nuestros países latinoamericanos son, desde luego, más afectados que los países desarrollados. Muchos son los que quedan incapacitados de por vida... y no menos de un diez por ciento de todos los trabajadores sufre algún tipo de lesión incapacitante.

Las cifras de cada país pueden, en algunos casos, ser muy conocidas y tal vez repetidas majaderamente... ¡pero aún así es imposible transmitir a otros su brutal significado!

¿Cómo transmitir, por ejemplo, lo que significan estos accidentes para las miles de viudas, madres o novias que repentinamente son sentenciadas a una vida diferente? ¿Cómo transmitir lo que significan, **realmente**, estos accidentes para los millones de niños, adolescentes o jóvenes del mundo que cada año pierden a su progenitor, lo que

hace cambiar, a veces radicalmente, el rumbo de sus vidas, en todo sentido? ¡Es imposible!... pero bien vale la pena un esfuerzo de reflexión y de empatía, intentando ponernos en su lugar para entender y “sentir” lo que para ellos puede significar.

Pero también debemos reflexionar sobre lo siguiente: ¡todos estos accidentes pudieron haberse evitado... y la mayoría de ellos sólo tomando medidas preventivas razonables!

La supervisión y la dirección superior de las empresas pueden hacer mucho para disminuir este verdadero flagelo. Es cierto... pero también hace falta preguntarse: ***¿Cuántos de estos accidentes pudieron haberse evitado por la propia víctima?*** Sin duda que muchos; porque, independiente de lo que haga la empresa, al final, en la mayoría de los casos, la seguridad del trabajador está en sus propias manos.

Pero mirar hacia atrás tiene sentido y valor sólo si tenemos la capacidad para sacar conclusiones positivas de estas experiencias negativas y, sobre todo, la voluntad para enmendar nuestro proceder hacia el futuro.

Pero también, el significado económico que los accidentes tienen para las empresas y para el país, es demoledor: daños a equipos, a maquinarias, a herramientas, a instalaciones, a materias primas y a productos elaborados; así como también las pérdidas debidas a paralizaciones de faenas y procesos, producto de accidentes, no pueden dejar indiferentes a quienes dirigen las empresas y sus distintas áreas dentro de ellas.

Pero hay más aún. La prevención, en su concepción moderna y su significado amplio, es sinónimo de Trabajo Bien Hecho. Mejor aún, prevención consiste en: "Hacer bien, lo que es necesario hacer, para lograr lo que se quiere lograr".

En otras palabras, la prevención consiste en hacer lo que haya que hacer, sin Derroches, sin Defectos, sin Daños y sin Deterioros; procurando, por lo tanto, mantener los mejores estándares en productividad, calidad, seguridad y medio ambiente, respectivamente.

Se trata de algo crucial para las empresas, puesto que el **Factor 4D Negativo** (derroches, defectos, daños y deterioros), es un gran virus que corroea la eficiencia de las empresas, constituyéndose en la causa de quiebra de una cantidad importante de empresas, así también como el factor que explica los resultados en rojo o positivos pero menguados.

¡Pero las cosas pueden cambiar! ¿Qué hace falta para ello?

En primer lugar, hace falta respeto. Respeto de cada cual a su propia persona; respeto, a su propia vida; respeto, también, a su familia. ¡Cuántos riesgos corremos, innecesariamente, por falta de respeto a nosotros mismos! ¡Hace falta, también, más prevención! La prevención es "*Acción precedida de reflexión*"; es la facultad que tenemos los seres humanos, que va más allá del mero instinto de conservación tan desarrollado en otras especies de nuestro reino.

La prevención es una forma de pensar y de actuar; es, en definitiva, una forma de vida.

Hace falta, transformar la prevención en un valor personal, así como también en un componente estratégico de alto valor gerencial. Suficiente como justificar los esfuerzos directivos y de liderazgo, para generar y desarrollar una Cultura Preventiva orientada a: “*Hacer bien, lo que es necesario hacer, para lograr lo que se quiere lograr: Sin derroches, defectos, daños y deterioros*”.

*La Nueva Empresa* requiere, sí o sí, una verdadera “Cultura Preventiva”.





# 9

## Liderazgo Visible

*Liderazgo visible,*  
para que las personas,  
con buena disposición y  
entusiasmo, intenten lograr  
metas como equipo.



## Liderazgo Visible

El líder siempre debe tener una visión, un sueño, una aspiración; que es la que da impulso, dirección y destino a la energía y a los esfuerzos del grupo que dirige, para que con buena disposición y entusiasmo intenten lograr sus metas. Si no hay visión, no puede haber liderazgo. No tendría sentido.

A partir de allí, una cuestión relevante para el ejercicio del liderazgo es la credibilidad y la confianza. Ello, simplemente, porque es obvio que sin seguidores no hay líderes y para que haya seguidores es necesaria la credibilidad y la confianza. Ambas, difícil de lograr y fácil de perder: se ganan con la velocidad que crecen las palmeras y se pierden con la velocidad que cae el coco.

El compromiso es otro aspecto importante del liderazgo. Ese compromiso que el diccionario Webster lo define como: “*Una elección moral decisiva, que involucra a una persona en un curso de acción definido*” o, como lo sugiere Hugh Douglas: “*Voluntad total para aplicar, con determinación, todos los recursos y energía necesarios para lograr un gran objetivo o meta*”.

La historia está llena de ejemplos notables de liderazgo en el mundo, tanto en el plano religioso y político como de cualquier otra causa o movimiento trascendente. Seguramente usted recuerda a varios de estos líderes de la historia

pasada o reciente y hasta es probable que admire con fervor a alguno de ellos. A mi también me ocurre lo mismo.

Pero quisiera mencionar a uno de ellos por una característica práctica que es importante para directivos y supervisores: Napoleón Bonaparte. Napoleón era un hombre bastante pequeño de estatura pero, al mismo tiempo, un gran estratega. Hasta el día de hoy sus estrategias son dignas de estudio en todas las academias de guerra del mundo.

¿Y cuál era esta característica tan especial del liderazgo de Napoleón?: La Visibilidad. Su liderazgo era lo que hoy día denominamos un **liderazgo visible**. Y no por nada siempre montaba sobre un caballo blanco que, por lo que simbolizaba, aún se mantiene embalsamado en un importante museo de París.

Siempre que el ejército de Napoleón entraba en acción, él se ponía al frente de sus tropas, montado en su caballo blanco, para ser “visible” a cada uno de sus soldados. El ver a su Jefe al frente, imprimía una motivación inmensa entre sus soldados. Tal que, según algunos historiadores, equivalía a que las fuerzas de combate de Napoleón, se duplicaran, al tiempo que las del enemigo disminuían al ver al valeroso ejército de Napoleón.

Usted que es gerente o supervisor, obviamente no puede andar por ahí paseándose montado en un corcel blanco, para ser visto; pero debe marcar presencia de alguna

manera. Debe ejercer un ***liderazgo visible***, presente, cercano, pues éste le ayudará a obtener resultados a través de otros, influyendo en ellos para que con buena disposición y entusiasmo intenten lograr metas como equipo.

Algunas de las evidencias de un Liderazgo Visible son, por ejemplo:

- Cuando el gerente o supervisor comparte su visión y entusiasma a su gente para avanzar hacia ella.
- Cuando se compromete, personalmente, con los resultados y se muestra persistente en la consecución de las metas fijadas para su área.
- Cuando se da el tiempo suficiente para escuchar con atención a sus trabajadores, haciendo esfuerzos para ser empático con ellos.
- Cuando se interesa en conocer a su gente, más allá de los datos relacionados con el trabajo.
- Cuando hace esfuerzos para integrar a su gente, formando equipos de trabajo con una actitud mental positiva.
- Cuando se preocupa y ocupa de instruir personalmente a sus colaboradores para desarrollar sus capacidades potenciales.
- Cuando estimula el buen desempeño, usando el poder

del refuerzo positivo: la felicitación, el reconocimiento, el halago.

- Cuando evalúa el desempeño de sus trabajadores con fines positivos.
- Cuando muestra interés real por la seguridad de cada uno de sus trabajadores y del área.
- Cuando el gerente o supervisor se interesa y participa, de manera comprometida, en el Comité Paritario. O cuando se involucra personalmente en la investigación de los accidentes de cierta relevancia.

Manténgase cerca de sus trabajadores, a su alcance; que sientan que su jefe está al frente de ellos y con ellos; que es un modelo, un ejemplo digno de seguir.

El liderazgo visible o, si usted prefiere, el liderazgo "presente" (aunque parece hasta redundante), está cada vez más ausente en las empresas. Hasta como que algunos piensan que el jefe es o aparece como más importante, mientras menos se vea o mientras más cueste conversar con él.

Eso, desde luego, no es así. Y hay que cambiarlo. No es bueno que los trabajadores sepan que el jefe está "porque está el auto", o que no está porque el auto no se ve.

Visión, credibilidad, confianza, compromiso y... "Liderazgo Visible", es lo que se requiere para liderar a *La Nueva Empresa*.





# 10

## **El Silencio que Mata**

*El no reporte de problemas y la no entrega de soluciones disponibles, es un silencio que mata a las organizaciones.*



## **El Silencio que Mata**

Es increíble la cantidad de información y de ideas de alto valor que se quedan silenciadas, retenidas en la mente de quienes las poseen o que, tras ser comentadas en el ámbito informal de las empresas, son sepultadas para siempre sin que lleguen a enterarse quienes las dirigen.

Es, el silencio que menoscaba insidiosamente a las empresas. Es, el silencio que mata a las organizaciones, cuyos directivos se ven privados de información que a veces es clave y relevante para la correcta toma de decisiones.

Se trata de un recurso de incalculable valor, que se pierde groseramente no sólo por el hecho de que las empresas no han creado el ambiente propicio para fomentar la entrega de estas informaciones e ideas, sino que, por el contrario, fomentan que ello no se haga.

Así por ejemplo, cuando un trabajador se dispone a reportar un problema, la reacción de su jefe suele ser: “*¡No me vengas con problemas!*”, “*Otra vez me vienes con problemas!*” o “*Tú siempre me vienes con problemas!*”.

Obviamente que esa reacción, equivocada por supuesto, es una clara invitación a no informar los problemas, privándose con ello de la oportunidad de enfrentarlos oportunamente y del aporte que los propios trabajadores pueden dar a las soluciones. No se trata de una actitud generali-

zada, pero sí de una costumbre bastante difundida y arraigada en algunas empresas.

Así, muchos trabajadores callan por temor o por no querer ser catalogados como problemáticos, en una suerte de emulación de aquellos que solían matar al mensajero que les llevaba malas noticias. Otros, en cambio, callan por indiferencia, falta de compromiso o, simplemente, por no sentirse motivados a hacerlo, debido muchas veces al poco interés con que se reacciona.

Los trabajadores son, obviamente, quienes están más cerca de los procesos productivos donde suelen manifestarse problemas que a veces tienen su origen en fallas, omisiones o debilidades en algunos de los procesos involucrados. Son muchos los ojos y los oídos que están muy cerca en los ambientes de trabajo, pero para la administración muchas veces se transforman en ojos que no ven o en oídos que no escuchan.

Los tiempos actuales hacen necesario aprovechar más plenamente el conocimiento, experiencia y talento de los trabajadores, traducido en información, ideas, aportes, sugerencias y soluciones. Es por ello que hoy se habla de gestión del conocimiento e incluso de gestión de la imaginación, con todo lo que ello significa.

Pero es necesario crear las condiciones para que la gente haga a la empresa aquel aporte superior que, siendo voluntario, hay que lograrlo, conquistarla o, mejor aún, merecerlo.

Los japoneses son maestros en el arte de aprovechar los talentos y capacidades de sus trabajadores. Es común que cada trabajador aporte con decenas de ideas o sugerencias cada año. Y, de esa manera, viven en un proceso de mejoramiento constante; como también de innovación. Claro que ellos en los problemas más que problemas ven oportunidades de mejoramiento. Los problemas -dicen- son verdaderos tesoros y, por lo mismo, son bienvenidos y agradecidos.

Usted, no sólo no coarte la disposición a informar, sino que genere un clima de confianza, en donde el reporte de problemas, síntomas y consecuencias sea bien recibido y agradecido. Más aún si se trata de aporte de ideas, sugerencias o soluciones.

El no reporte de problemas y la no entrega de soluciones que están en poder o en conocimiento de los trabajadores, es un silencio que mata a las organizaciones.

*La Nueva Empresa* requiere del uso pleno del conocimiento y de la información de su gente, particularmente de aquel conocimiento e información que, al ser silenciada, provoca daño a la organización.



11

## El Efecto Pigmalión

*“Las personas siempre  
tenderán a ser como usted  
cree que son”.*



## **El Efecto Pigmalión**

Las investigaciones han demostrado que las esperanzas influyen en los demás. Se acepta desde hace tiempo, por ejemplo, que las esperanzas positivas del médico parecen influir en la recuperación del paciente.

De la misma manera, las esperanzas o la confianza que usted demuestre en su personal, ejercen un poderoso efecto en el comportamiento de ellos.

¿Será cierto? ¿Será posible que por el solo hecho de creer en la gente, mejore su desempeño?

Sí. Y la clave o explicación de este fenómeno está en el hecho de que según como usted piense, así actúa; y según como usted actúe, será el efecto que produce en los demás.

Sabemos, por ejemplo, que las personas se desempeñan mejor si se les alaba, se les anima y se les expresa confianza, que si se les hace objeto de indiferencia, impaciencia o humillaciones.

En la mitología griega, un escultor llamado Pigmalión esculpió la estatua en marfil de una hermosa mujer. Después se enamoró de su propia creación y Venus, según la leyenda, infundió vida a la estatua.

Este mito constituyó la inspiración de la obra *Pigmalión*,

de Bernard Shaw, en la que un profesor convierte a una modesta florista en una elegante, culta y refinada dama. La obra se convirtió luego en la conocida comedia musical “*Mi bella dama*”.

Los psicólogos han llegado a la conclusión de que el llamado *Efecto Pigmalión* es algo más que pura fantasía y que las esperanzas de una persona pueden influir en el comportamiento de otra.

El fenómeno fue acuñado por el sociólogo Robert K. Merton como “*profecía autorrealizada*” o “*profecía autocumplida*”; es decir: la gente tiende a convertirse en aquello que se les vaticina.

Conocido es el experimento en que en un colegio se forma un curso con alumnos “parejos”, sin mayores diferencias intelectuales. A un profesor nuevo se le dice qué alumnos tienen una capacidad más elevada de la media y, por lo tanto, un gran futuro, así como también se le dice qué alumnos tienen una capacidad más limitada que la media y que “no se puede esperar mucho de ellos”. Todo esto era, desde luego, falso; pero al terminar el curso, se observa que aquellos alumnos de los que se esperaba un rendimiento alto efectivamente lo tuvieron. Y aquellos de los que se esperaba un rendimiento bajo, tuvieron calificaciones mediocres. *El Efecto Pigmalión* había ocurrido: el profesor había tratado de forma diferente a los alumnos de los que se esperaba un alto rendimiento, preguntándoles más y retándoles con desafíos intelectuales mayores.

En cambio, a los alumnos que se consideraban más atrasados, les había ignorado y no eran estimulados.

El psicólogo Danilo Romero, dice al respecto: *“Si usted está convencido de su predicción y es lo suficientemente honesto y valiente para comportarse de forma coherente con ella, su comportamiento impactará positivamente en las personas a las que incluye su predicción”*.

¡Crea en su gente!, demuéstreles su confianza y ellos harán todo lo posible por no defraudarle. Quiéralo o no, usted comunica constantemente sus pensamientos. Siempre les está usted diciendo a sus trabajadores lo que piensa acerca de ellos. Sus gestos, sus expresiones y su tono de voz se encargan de delatar sus pensamientos.

Crea en su gente y su confianza y sus esperanzas se transmitirán a ellos casi con tanta claridad como se transmite la temperatura o el perfume a través del aire.

Crea que su gente es capaz y ellos intentarán demostrarle que lo son. Crea que son responsables y ellos se desvelarán por demostrarle que lo son. Crea que son leales y ellos se esforzarán por ser leales.

¿Inocencia? ¡No! : Así como usted piensa, así actúa. Y así como usted actúa, influirá en el comportamiento de los demás.

O, si usted prefiere, a veces: “Hay que creer... para **ver**”.



# 12

## Conozca a su Gente

*“Mientras más se conozca a la gente, mejor se sabrá qué es lo que más le motiva”.*



## **Conozca a su Gente**

Hace no mucho, en un seminario que dirigía a un grupo de supervisores, noté que uno de ellos, en el recreo, hablaba con mucho entusiasmo a un grupo de participantes, acerca de un nuevo equipo que la empresa había comprado y que estaba a su cargo. Era lo más moderno que existía: una verdadera maravilla.

Cuando reiniciamos las clases, le pedí que pasara al frente y que nos hablara a todos de esa nueva maquinaria, que tanto interés había concitado entre varios de los supervisores presentes. Habló de nuevo con mucho entusiasmo y hasta con pasión, acerca de las bondades de tal equipo, sus características técnicas, capacidad de producción. También del alto costo que tenía.

Entonces, al cabo de unos 5 minutos, le interrumpí y le pregunté: “*¿Y quien opera ese equipo, tan caro?*” “*Fulano de tal*” -me respondió. “*¿Hace cuánto tiempo que trabaja contigo fulano de tal?*” “*Como doce años* -me respondió- *aunque en la empresa ya debe llevar más de 20*”. “*Háblanos de fulano de tal*-le pedí”.

¡Sonó!... Aparte del nombre y del sobrenombre, no fue mucho lo que pudo decir. O tartamudear.

Creo que fue una gran lección para todos los que estábamos allí presente. Y espero que también lo sea para usted.

¿Es posible que hayamos llegado a tal punto que relegamos a nuestros colaboradores (personas) a un lugar menos que secundario, después de los equipos, maquinarias, instalaciones, recursos financieros y otros?

Pareciera ser que, con ello, el mensaje que estamos transmitiendo a nuestra gente es: "*Me importas, en la medida que produzcas*" o, en realidad: "*No me importas como persona*". ¡Triste! ¿O no?

Si usted es Supervisor, seguramente algunas de las razones que se tuvieron en cuenta para nombrarlo hayan sido porque conoce bien los equipos, las maquinarias, las instalaciones, los procesos, la tecnología, etc.. Pero... ¿Cuánto conoce a su gente, que es a través de quienes usted debe obtener los resultados?

Es probable que usted crea que les conoce bien. Le aseguro que no es así. Y le aseguro también que su desempeño como supervisor mejoraría notablemente si se esforzara por conocer más y mejor a sus trabajadores.

Aparte de su nombre, ¿Sabe usted de cada uno de sus trabajadores cuál es la educación que ha tenido? ¿Conoce sus antecedentes familiares más relevantes? ¿Sabe donde nació, cuál es su edad, qué religión tiene, sus problemas de salud, sus experiencias anteriores?

¿Conoce además cuáles son sus intereses y motivaciones personales? ¿Conoce sus metas a corto, mediano y largo plazo?

He conocido testimonios y visto el tremendo impacto que en algunos trabajadores produce el mero hecho de que el gerente, al pasar por su lado, le salude por el nombre. Su pecho se hincha y late más rápido de satisfacción, porque ese "simple detalle" significa para él: "Existo"; o bien, "¡Oh! ¡Sabe cómo me llamo!"

Y eso, claro que tiene valor, cuando en algunos supermercados, por ejemplo, como lo relata la psicóloga-investigadora Pilar Sordo: "Algunas personas no tienen nombre. Son conocidos como "el Soprole" o "el Lever". Y, en nuestras propias casas, el jardinero se llama "jardinero" y el que nos instala las cortinas se llama "el de las cortinas"".

¿Detalle? Probablemente. Pero un gran detalle que, aplicado a nosotros, no sólo no pasaría inadvertido sino que provocaría algún grado de malestar, con el consiguiente efecto en nuestro estado de ánimo y desempeño.

Cada uno de nosotros desea que se le considere de manera diferente; mejor dicho, de una manera especial. Y, mientras más se conozca a un trabajador, más se sabrá qué es lo que más le motiva. Usted debe conocer más a su gente por la sencilla razón de que una de las obligaciones primarias del gerente o supervisor es despertar en cada uno de sus colaboradores su potencial real y motivarlo para que progrese.

En muchas ocasiones el gerente o supervisor se verá enfrentado a la necesidad de persuadir a un trabajador; y

mientras más se conozca acerca de ese trabajador, mayor será su éxito.

El grado de motivación que se logre con los trabajadores depende, en gran medida, de la aptitud que se tenga para interiorizarse acerca de los intereses clave de las personas.

Si no se puede administrar bien lo que no se conoce bien, con mayor razón aún, no se puede liderar a la gente, si no se les conoce, suficientemente.

Cada una de las personas que trabaja a las órdenes de usted es un individuo único en su género! Por eso es que el trato que puede ser muy eficaz para uno puede resultar desastroso o indiferente para otro.

*La Nueva Empresa* ha de procurar siempre sacar lo mejor de las cosas, pero también lo mejor de las personas. Y, para ello, habrá de motivar a la gente y liderarlas para que, con buena disposición y entusiasmo hagan su mejor aporte a la empresa.

Y, para ello, será necesario distinguir personas de recursos humanos, escuchar más a la gente y, sobre todo, conocerles mejor, como seres humanos, entre tantas otras cosas más.

*¡Bienvenido a La Nueva Empresa!*





**“En Voz Alta”**



## **“En Voz Alta”**

Da como para pensar el constatar que la competitividad haya hecho que ciertos sectores del mercado se hayan transformado en un verdadero *Far West*, en donde todo el mundo está dispuesto a “matar”. Es una evidencia clara de lo que nos vaticina Jack Trout cuando nos dice que llegará el momento en que “*todo el mundo intentará arrebatarle el negocio a todo el mundo*”.

Y esto, como alguien lo ha señalado, hace que por una parte obligue a las empresas a sacar lo mejor de las cosas, pero también, a veces, lo peor de las personas.

¿Y será esto necesario para ser verdaderamente competitivos? ¡Yo creo que no!

Por el contrario, pienso que las empresas pueden ser más eficientes y mejores empresas, si se gobiernan en base a valores y a principios donde imperen el respeto, la colaboración, la solidaridad y el buen trato, de modo tal que emerja de los trabajadores la motivación, el entusiasmo, la iniciativa, la creatividad.

Existe, en verdad, una tremenda reserva de capacidad humana, capaz de transformar a las empresas en “equipos triunfadores”, pero que se desaprovecha, simplemente, por haber carecido de la visión y la voluntad necesaria para concebir, instalar y sostener un liderazgo capaz de obtener el mejor aporte de las personas.

Tal vez tenga razón Jard DeVille, autor del libro La Psicología del Liderazgo, cuando con crudeza señala que “*en materia de liderazgo, hemos pasado décadas de ignorancia, egoísmo y negligencia*”.

El entusiasmo y el compromiso son gratis pero, para obtenerlo... ¡hay que merecerlo! Y, al final de cuentas, cada empresa tiene un equipo humano tan motivado o desmotivado, como se lo merece. Ni más ni menos.

Pero ha llegado la hora de cambiar. De cambiar el rumbo de las empresas, para enfilar hacia un destino donde reine la *buena onda*, la felicitación, el halago, la palabra de estímulo, el reconocimiento: donde tengan cabida tanto la razón como la emoción.

Ha llegado la hora de iniciar una cruzada para disminuir en nuestras empresas lo que podríamos llamar Índice “CHN” (contaminación humana negativa); ese ambiente enrarecido que se respira, producto de reprimendas, sanciones, amenazas, castigos y presiones indebidos; y manifestada en la falta del entusiasmo, de la motivación y del compromiso necesario para el éxito de las empresas.

Y así, ojalá que pronto, además de todas las certificaciones conocidas y codiciadas por las empresas, que hace que ellas se desvelen por tenerlas y mantenerlas (la mayoría de las veces por meras razones comerciales), surja también una “Certificación **ProPersona**”, verdadera, como reconocimiento a aquellas empresas más humanas, gratas y aco-

gedoras, donde prima el buen trato, el respeto, la colaboración y la solidaridad. Es decir, lugares de trabajo donde la gente pueda invertir su vida, con satisfacción.

¿Por dónde comenzar?

Pues, por el principio. Por entender que el recurso humano no son las personas sino que sus *capacidades*; y que las personas, como tales, merecen el respeto y el trato digno que corresponde a todo ser humano. Por escuchar más a la gente para conocer mejor acerca de sus problemas y necesidades y de qué es lo que les motiva; como también para recibir sus ideas, sugerencias y aportes. Por conocer más a la gente en su dimensión humana y no sólo como meros instrumentos productivos. Y por invertir más en la gente: tiempo y disposición para escuchar, para alabar, para felicitar, para agradecer, para orientar y para ayudar, entre tantas otras cosas más.

Nuestras empresas han de tener una “*mente grande*” pero también un “*corazón grande*”, puesto que es la emoción (entusiasmo y compromiso) la que impulsa el conocimiento. Ojalá tengamos la sabiduría necesaria para mezclar “*razón*” y “*emoción*”, en las dosis adecuadas para obtener lugares de trabajo más humanos, más gratos, más productivos.

Y ojala llegue pronto, también, la hora en que la competitividad no esté orientada a que cada empresa intente destruir a otra empresa, sino a que todas, concertadas entre sí, se obstinen en destruir la pobreza y la infelicidad humana.

Y en donde los países, en un espíritu fraternal, se unan también para el mismo propósito y en que el único ranking de competitividad que interese es si el mundo le va ganando a la pobreza o si la pobreza le va ganando al mundo.

Usted, si comparte este sueño, puede contribuir a hacerlo realidad. Porque...

Si es necesario... ¡Es posible!

Olmué, Primavera del 2008.





## ***Post Scriptum***

El libro ya se acabó.  
Ahora... ¡póngase en acción!  
Y comience a hacer lo que deba hacer.



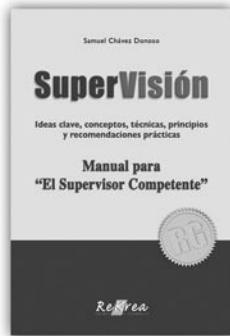
# QUÉ VOY A HACER YO

*“Si todos encendemos una pequeña vela,  
llegaremos a tener el mundo iluminado que soñamos”*



---

## OTRAS OBRAS DEL AUTOR



### SEMINARIO TALLER “El Supervisor Competente” (Basado en el libro SuperVisión)



[seminarios@rekrea.cl](mailto:seminarios@rekrea.cl)

---



Rekrea Ltda.  
Pellia N° 99 – Jardín del Mar  
[schavez@rekrea.cl](mailto:schavez@rekrea.cl)  
[www.rekrea.cl](http://www.rekrea.cl)  
Fonos: 56-82802291 – 56-96192990  
Viña del Mar - Chile

# Hacia La Nueva Empresa

“Más humana, más grata...¡Más productiva!”



“Si queremos heredar a nuestros hijos un mundo *vivable*, y ojalá *disfrutable* -dice el autor- debemos comenzar hoy por hacer de cada una de nuestras empresas un lugar de trabajo más humano, más grato, más acogedor”. “Una empresa donde reine la buena onda, la felicitación, el halago, la palabra de estímulo y el reconocimiento, para construir lugares de trabajo donde la gente invierta su vida, con satisfacción”.

En esta línea de pensamiento, el autor desarrolla 12 breves temas pero de profundo contenido humano, que invitan a la reflexión del lector, para llegar a descubrir el rumbo que ha de tomar La Nueva Empresa: Una empresa gobernada en base a valores y a principios donde imperen el respeto, la confianza, la colaboración, la solidaridad y el buen trato, de modo tal que emerja de los trabajadores la motivación, el entusiasmo, la iniciativa, la creatividad.

“Y ojalá llegue pronto, también -señala el autor- la hora en que la competitividad no esté orientada a que cada empresa intente destruir a otra empresa, sino a que todas, concertadas entre sí, se obstinen en destruir la pobreza y la infelicidad humana”.

Y concluye señalando: “Si es necesario ... ¡es posible!”