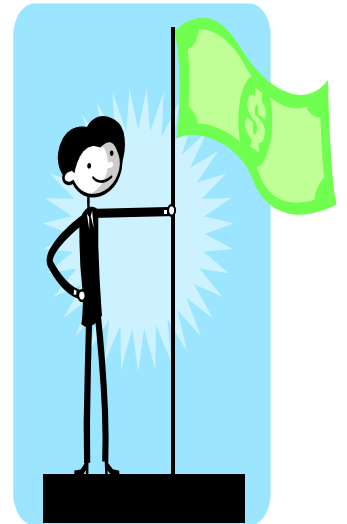




***P*RODUCTIVIDAD** *QUE COMIENZA CON CALIDAD.*

***P*rosperidad**

***Y P*az**



**Por:**

**TOR DAHL Y ROGELIO CARRILLO PENSO**

**Perspectivas Complementarias**

Tor Dahl ([Tor@TORDAHL.com](mailto:Tor@TORDAHL.com)) : Rogelio Carrillo Penso ([aelicarrillo@cantv.net](mailto:aelicarrillo@cantv.net))  
[www.gotasdeconocimiento.com](http://www.gotasdeconocimiento.com)

**Universal Peace Federation**

**United Nations Peace Summit, September 17-23, 2007**

## Realidades que Cambian Paradigmas por Tor Dahl

Tor Dahl es economista, consultor y profesor asociado de economía de la Universidad de Minnesota. Fullbright Scholar en economía, es presidente del Consejo del World Confederation of Productivity Science y se ha desempeñado como Representante del Consejo en la Coalición del Minnesota Coalition on Health Care Costs, así como en comisiones de alto nivel para prioridades relacionadas con el cuidado de la salud. Ha publicado numerosos trabajos técnicos.



### ALCANZANDO LA CIMA DE LA PRODUCTIVIDAD

Nos correspondió monitorear la data final de cientos de miles de niños incluidos en un programa de salud, y encontramos que cada año los costos por paciente se reducían mientras que los indicadores de recuperación de los pacientes subían. Era lógico pensar que si aplicábamos a los negocios las mismas técnicas con las que estábamos logrando estos progresos, los resultados deberían ser equivalentes y eso fue lo que hicimos.

Hicimos a los profesionales de la salud responsables por aquellos resultados que podíamos medir en un conjunto de equipos multifuncionales de cuidado médico; pero lo que verdaderamente nos hizo cambiar el foco de atención fue un descubrimiento en Suecia que me llevó a crear una organización dedicada exclusivamente al mejoramiento del desempeño. Era una tecnología que nos permitió medir conducta, actitud, juicio y productividad en el trabajo. Así que por primera vez podíamos “entrar” en las mentes de las personas y probar cualquier número de dimensiones que pudieran explicar qué hace a la gente productiva o improductiva.

Hay solo dos maneras como una corporación o un país puede crear verdadero valor: o se vuelve más efectivo que nadie en sus costos, o está en capacidad de ofrecer una ventaja que nadie más tiene, un monopolio de hecho. ¡No hay otra! Por supuesto que crear una ventaja monopólica no dura demasiado en el tiempo, pero mientras la tiene, el mercado lo recompensa con creces. Una vez que su competencia lo alcanza, entonces puede retornar a su productividad y continuar sobreviviendo.

Pero mientras está cosechando esas ganancias, Ud. Las invierte en crear nuevas ventajas únicas y profundizar en su efectividad en costos, y ello crea una espiral creciente de cambio positivo. Por cuanto la productividad tiene una relación directa con el ingreso, el mejoramiento del desempeño es lo único que permite pagar mejores salarios y crear nuevos puestos de trabajo para aquellos que viven en la pobreza.

### DE PRODUCTIVIDAD Y POBREZA

En el proceso de dictar un curso en 1960 sobre la estructura y dinámica de la pobreza, me familiaricé íntimamente con los sistemas que mantienen a la gente en la pobreza, como el sistema de beneficio social (Welfare) en Estados Unidos. Este sistema creaba dependencia en lugar de sacar a la gente de la pobreza. Hoy ya es comúnmente aceptado, y soy un convencido de ello, que la única forma de resolver el problema de la pobreza es que cada hombre, mujer o niño cree suficiente valor para salir de su estado de pobreza.

### CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Calidad y Productividad son esencialmente opuestos, pero son el Ying y el Yang...están tan íntimamente conectados que uno necesita del otro. El proceso de Calidad elimina la variación de un producto o proceso. La Productividad, por otra parte, puede más bien introducir variación en productos y procesos. La Calidad congela a la empresa donde está, la Productividad la descongela. Para tener una empresa exitosa, necesitamos ambas.

El gran problema que hemos sufrido en los últimos 15 años es que nos congelamos antes de descongelarnos. El resultado ha sido que la productividad solo aumenta incrementalmente porque no tenemos un nivel de variación tal que permita aumentos dramáticos en productividad. Por ejemplo, ¿mejoraría la calidad de nuestro matrimonio si extrajéramos de él toda la variación?

Nuestras investigaciones probaron que solo hay 5 formas de liberar los recursos para “descongelar” a una organización:

**Primero**, reduciendo el tiempo muerto; **segundo**, eliminando aquellas cosas que Ud. no debería estar haciendo; **tercero**, delegando esas actividades en la persona correcta; **cuarto**, planificando como aprovechar mejor su tiempo; y **quinto** ejecutando mejor las cosas que debería estar haciendo.

Si Ud. se aplicara a si mismo estas ideas, fácilmente podría liberar 30% de su tiempo y recursos sin afectar negativamente su capacidad productiva actual. Además, si Ud. tuviera acceso a toda la información sobre aquellas cosas que personas en su profesión hacen para ser más productivas, estaría en capacidad de liberar otro 30%.

Ahora, si toma los recursos que ha liberado y los despliega donde generan los mejores resultados para Ud., estará en capacidad de producir tres veces más pues porque hará 100% de lo que hacía antes en 30% del tiempo, dejando otro 70% para hacer más de lo que ahora está haciendo.

Pero aquí cabe la pregunta, ¿Las cosas que Ud. está haciendo hoy son las cosas que debería estar haciendo? A medida que adquirimos mayor sapiencia en el uso de nuestro tiempo, nuestra productividad crece enormemente. Esto es lo que definimos como la **Teoría del Cambio Cuántico** al nivel individual.

Llevada al nivel organizacional, esto significa reunir las experiencias de desempeño de cada uno de sus empleados claves en todos los niveles de su organización, más la información crucial de sus clientes y proveedores, más las últimas técnicas y herramientas en su campo. Al aprovechar esta información organizacional, el resultante es mejoras individuales cuánticas...pasos agigantados que parecen imposibles hasta que se toman. Entonces, Ud. identifica aquellos cambios que no puede realizar solo y esos son los cambios estructurales que la empresa debe realizar para lograr mejoras cuánticas en su desempeño. Los cambios estructurales necesarios no realizados son barreras que se interponen entre la organización y sus metas.

## ENTRABAMIENTOS QUE MANIATAN NUESTRAS POSIBILIDADES

El entrabamiento es un fenómeno generalizado cuando las empresas madereras talan arboles y los envían flotando río abajo. Una rola se tranca con otras seis o siete represando su camino río abajo. Todas las organizaciones tienen formas diferentes de entrabarse, ninguna es igual a otra, y esa es la razón de que copiar las estrategias de una para aplicarlas a otra es una ruta segura al fracaso.

Hemos encontrado 27 tipos de trabas (rolas entrabadoras) diferentes y todos los entrabamientos parecen ser una combinación de estos 27 tipos.

Por ejemplo, identificamos el entrabamiento para todo un país: Noruega. La rola principal resultó que en Noruega las personas que se destacan son penalizadas: primero con la “Ley de Jante” que aplica sanciones sociales a aquellos que sobresalen en su profesión, con una sola excepción: los atletas. Así que creamos una estrategia nacional para tratar a personas sobresalientes: trátelas como atletas. Una vez que esta barrera (Rola Principal) fue removida, los demás troncos fueron mucho más fáciles de manejar.

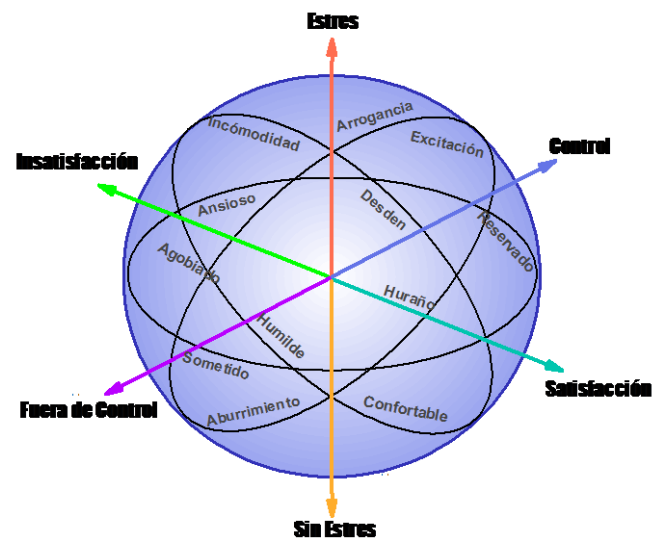
Un buen ejemplo es el servicio médico Blue Shield de King County en Seattle, Washington. Ellos no podían atender todos los otros entrabamientos hasta que no solucionaran la traba principal que no era otra que la lista de reclamos médicos atrasados (Backlog). Este problema estaba consumiendo una gran cantidad de tiempo y

recursos. Nos enfocamos en la barrera principal y desarrollamos un proceso de alto desempeño para trabajarlo. En una semana las cosas comenzaron a fluir hasta lograr en unas cinco semanas un atraso de tres días, el promedio de la industria. Para el momento en que nos pusimos esa meta, tal cosa parecía imposible. Una vez que los atrasos estuvieron bajo control, pudimos trabajar en las otras rolas (barreras) lo que llevó la productividad a niveles inesperados.

## BASES PARA UN DESEMPEÑO SUPERIOR: EL ASPECTO AFECTIVO

La toma de conciencia más significativa que nuestro nuevo paradigma ha producido es que **el cambio se realiza en el dominio afectivo** —donde están las emociones, la iniciativa, el compromiso, el entusiasmo y la dedicación— todos relacionados con los sentimientos. Los economistas de antes tendían a maximizar “satisfacción” que es un sentimiento, y hasta ahora en este trabajo todo sobre lo que hemos hablado está en el dominio cognitivo —la razón, deducción, análisis, y proyección.

Hanna Arendt definió el dominio cognitivo como aquel donde todas las acciones cognitivas pudieran ser ploteadas en tres ejes: pensando, juzgando y dispuesto. Albert Mehrabian de la Universidad de UCLA también define el dominio afectivo como consistente de tres ejes: dominancia/sumisión, que también puede ser explicada como **control/Fuera de control**; excitación que puede catalogarse como **estrés/sin estrés**; y placer/desagrado o **satisfacción/insatisfacción**. La distribución de estos tres ejes se muestra en el diagrama adjunto.



Los principios que rigen y controlan los ejes de la satisfacción tienen opuestos mientras que los principios que rigen el estrés dependen de su gradación. El descubrimiento de la conexión cambio/emoción fue una sorpresa para nosotros porque encontramos al estudiarla que la mayoría de los obstáculos al desempeño podían ser posicionados con mucha precisión en el gráfico tridimensional.

Por ejemplo, cuando la gente nos decía que una posibilidad real de mejora en la productividad no podía ser hecha realidad, se sentía estresada, insatisfecha y con poco control. Lo que descubrimos fue que si Ud. crea condiciones donde la gente (1) se sienta satisfecha, donde (2) sienten estar en control y el (3) estrés es percibido como un reto y no como una incomodidad, el desempeño aumenta en el orden de 20 a 1 en comparación con los ambientes de bajo desempeño. Al crear un “dominio” (campo, ámbito o hábitat) de esta naturaleza Ud. mueve la gente a un nivel de desempeño 20 veces superior al que lograría si fuera mal manejado. Esta puede ser la razón de la súper-productividad de los llamados “Start-Ups” o empresas emergentes con niveles de crecimiento fenomenales.

Cuando los dominios de alto desempeño se crearon en el Medical Blue Shield de King County, una organización ya madura, los equipos existentes que no estaban operando bien sufrieron una transformación radical. De repente aparecieron sonrisas por todas partes, gráficos coloridos, iniciativas para cooperar con otros equipos que ayudó a la desaparición del backlog que existía. Esta **Teoría del Desempeño Cuántico** enlaza una serie de experiencias que antes parecían inexplicables.

Por ejemplo, los **10 Mecanismos de Control** —positivos y negativos— que emergieron de nuestra investigación han sido exaltados en las disciplinas gerenciales. Los **Seis Principios para aumentar o disminuir la Satisfacción** en el trabajo tienen su arraigo en psicología experimental. La conexión entre estrés y funcionalidad o disfuncionalidad tiene muchos antepasados, entre ellos Hans Seily y Mihali Csikszentmihaly. Hoy sabemos que se puede crear un ambiente de alto desempeño casi instantáneamente aplicando uno o más de los seis principios de satisfacción, porque todos los dominios de alto desempeño están situados en la parte superior del eje de satisfacción. Pero a menos que la gente trabaje en las cosas correctas, y esto sea cognitivamente definido, el “Dominio Afectivo” no puede lograr su magia.

## EL ROL DEL LIDERAZGO

Liderazgo y cambio están íntimamente relacionados; y como hemos explicado, el cambio sucede en el dominio afectivo, y si Liderazgo está en el dominio afectivo, entonces debe estar en esa área del gráfico tridimensional y de hecho esas cuatro áreas representan los cuatro distintos tipos de liderazgo. Hemos estudiado las **emociones**, los **obstáculos**, las **metas** y las **conductas** que los líderes exhiben en estas cuatro áreas, y los estilos de liderazgo son muy diferentes uno de otro y claramente identificables.

Los dominios de liderazgo que abrazan los altos niveles de satisfacción son los del “**líder carismático**” o del “**líder monástico**.” El líder carismático es entusiasta y atractivo. Jan Carlzon entonces de la línea aérea SAS es ese tipo de líder. El líder monástico es del tipo callado y reflexivo, como Dale Francis del King County Medical Blue Shield, un obispo mormón — ¿qué más monástico puede uno ser?

Los líderes carismáticos generan seguidores comprometidos quienes, al igual que su líder, son altamente productivos. Los líderes monásticos generan seguidores equilibrados que también son altamente productivos. Las áreas menos productivas del liderazgo están circunscritas alrededor de los niveles más bajos de satisfacción, como el de los “**líderes burocráticos**” que generan seguidores sin energía o el del “**líder intimidante**” un carrito chocón que genera seguidores frustrados, los menos productivos de todos.

Cuando comparamos los dominios más productivos con los dominios menos productivos, encontramos obstáculos que producen 20 veces más tiempo perdido que el que encontramos en las áreas de influencia de líderes y seguidores más productivos

La mayoría de los obstáculos en la productividad de los seguidores es causada por el líder. Piense en un hospital cualquiera: Tiene por lo menos 700 distintas descripciones de cargo con compartimientos estancos entre profesiones, así que la mayoría del tiempo las personas están por allí sentadas o deambulando buscando algo que útil que hacer. Ahora piense en lo que significaría bajar esa lista de 700 a 12, y eso es *precisamente* lo que le corresponde hacer a un líder.

## LA PANACEA DE LA REINGENIERÍA

Con relación al tema de la Reingeniería, permítanme compartir con ustedes una cita de B. Ettore en el Harvard Business Review en 1995: “Setenta por ciento de los proyectos de reingeniería fracasan.” El mismo Michael Hammer, padre de la Reingeniería cita niveles de fracaso cercanos a 2/3 de las empresas. ¿Por qué entonces un ejecutivo debe intentar llevar a su corporación a un proceso que tiene un índice de fracaso del 70%? ¿Se montaría Ud. en un avión que tiene un 70% de riesgo de sufrir una falla mayor? La razón por la cual fracasan los proyectos de Reingeniería ha sido ampliamente discutida. Las razones que pienso prevalecen son la reacción de la gente a la enormidad del cambio propuesto y sus consecuencias. Muchos piensan que los están obligando a cavar sus propias tumbas profesionales en el proceso de transformación.

Pero si nos apartamos de la dimensión humana, encontramos que los proyectos de reingeniería se han enfocado exclusivamente en la reducción de costos o de insumos en lugar del aumento de ingresos o expansión del negocio; y eso causa que la organización pierda el optimismo que necesita para surgir.

Los estudios de empresas que han aplicado la reingeniería muestran que sus resultados se comparan desfavorablemente con aquellas que han escogido el crecimiento y la rentabilidad.

## DE RESTRICCIONES A POTENCIAL

Este modelo genera resultados maximizados —ya sea en la alta satisfacción de un artista que al fin se ve tocando en el Carnegie Hall, o del agricultor de un país en desarrollo que triplica su producción gracias a mejores métodos agrícolas.

Existe un punto en el tiempo donde llegamos a la saciedad acerca del dinero o bienes materiales. Cuando eso sucede, entramos en otros “dominios de crecimiento y desarrollo” como tomar conciencia de nuestra sabiduría y aplicarla o iniciar una causa que trasciende de nosotros. Pero en lo personal, la ética de nuestro enfoque es que *aborrece el desperdicio*.

Sin embargo, hay problemas que trascienden de los modelos corporativos e individuales que hemos enumerado. Estos modelos están fijados en un sistema que afecta el desempeño *desde afuera*: Por ejemplo, ¿Porqué los cubanos son productivos en todo el mundo menos en Cuba?

La razón es que la arquitectura de nuestros macro-sistemas se basa en nutrir la realización del potencial humano. Esa arquitectura debe crear libertad en lugar de generar restricciones, oportunidades en lugar de aislamiento, diversidad en lugar de discriminación.

Hemos notado que cuando entramos en una organización verdaderamente productiva, el espíritu del lugar casi se puede tocar. Esto mismo lo vemos en los atletas exitosos, equipos de football, orquestas sinfónicas, compañías de teatro. Un trabajo de alto desempeño es el tipo de trabajo donde cada quien conoce cuál es su rol, disfruta llevando las cosas a cabo y llega a los extremos por satisfacer a sus clientes. Creo que este es el verdadero Espíritu Humano sin ataduras. La mayor contribución de la **Teoría Cambio Cuántico del Desempeño** es la evolución y liberación del espíritu humano.

Henrik Ibser, el escritor noruego, dijo que cada uno de nosotros nace con órdenes de marcha en un sobre sellado; pero que cuando lo abrimos, todos dicen lo mismo: *Estás en el mundo para realizarte tú mismo*. La forma como se realiza el atleta, o el músico, o el seguidor o el líder dentro de nosotros es el “dibujo invisible” que cada quien tiene que hacer visible.

Las implicaciones para colegios y universidades es que más allá del conjunto de materias que nos enseña sobre la condición humana, deberíamos tener la oportunidad de extraer las cualidades que más agregan valor a la vida y la forma de expresarla.

Hace unos pocos años un grupo de economistas estaba estudiando las variables “soft”, por ejemplo: el grado de libertad experimentada en un grupo de países alrededor del mundo. Esta sola variable explicó más las razones de las diferencias de crecimiento entre países que cualquier otro estudio basado en variables tradicionales: relación de capital/trabajo, porcentajes de innovación o nivel educacional, había explicado jamás

El estudio ha destacado la importancia de medir lo “inmedible.” La sensación de libertad es un sentir, y ella está en nuestro “Dominio afectivo” ¿no? Esta variable “suave” aparentemente tiene un efecto determinante en la data dura y el desempeño. Recién ahora estamos comenzando a explorar la relación entre variables suaves y data dura. Ya tenemos resultados que nos sorprenden y nos deleitan: Estudiando a gerentes con alto desempeño

encontramos que su aprendizaje más importante fue que *ellos tomaron la decisión que debía tomarse cuando debía tomarse*. Para nosotros eso tenía sentido. Estamos seguros que todos podemos recordar momentos cuando la frustración se hizo insoportable porque alguien **no estaba haciendo algo** para eliminar una barrera que era un problema para todos. Los buenos líderes pueden aprender esta lección y aplicarla bien.

Otra revelación fue la importancia de la actitud. La actitud de un grupo de personas trabajando juntas explicó una buena cantidad de las diferencias de efectividad entre dos grupos. Variables como estilo de vida muestra como las personas que están físicamente aptas son más productivas que la que no lo está, lo que explica la relación cuerpo-mente entre individuos de alto desempeño.

Otro estudio realizado por nuestra empresa hermana en Noruega: The Performance Group, recopiló data en 40 organizaciones de alto desempeño en todo el mundo que mostró que estas empresas tenían diferencias significativas con las empresas promedio. Una que destacó fue que su grado de humildad era mayor que la empresa promedio.

Las organizaciones tienen patrones de excelencia o patrones de disfuncionalidad. Estos patrones pueden identificarse y manejarse mediante herramientas adecuadas. Un equipo bien entrenado puede hacer un trabajo mejor que consultores externos lo que aumenta las posibilidades de propagación de este tipo de metodología y abre las posibilidades a diagnósticos e intervención más rápida.

Posiblemente los nuevos proyectos de investigación se enfoquen en el Liderazgo Interior: Los valores, nivel de comprensión y conductas que crean armonía tanto en el líder como en sus seguidores. El aumento de nuestra profundidad de conocimiento puede aumentar dramáticamente nuestra capacidad de desempeño, tanto en los países ricos como en aquellos en vías de desarrollo, así como los ciudadanos del mundo.

## APLICANDO EL NUEVO CONOCIMIENTO

Lo que crea y sostiene el desempeño extraordinario recién está comenzando a permear en nuestros institutos de educación, nuestras empresas y gobiernos. Esto es análogo a la época de la Revolución Industrial. Hasta ese momento, el ingreso había aumentado alrededor de 1% por año. De repente, el crecimiento se triplicó a 3% anual, un aumento del 200%. El interés compuesto de este logro creó las bases por el nivel actual de riqueza en las naciones industrializadas del mundo.

¡Imaginemos lo que pudiera significar doblar o triplicar la capacidad **total**, no solo el crecimiento sino en todo lo que hacemos! Significaría una revolución de consecuencias impredecibles en todo el mundo y en la humanidad. Hoy en día, 60% de todos los habitantes en el mundo viven con menos de \$ 2.00 diarios. Cada año de 13 a 18 millones de personas, la mayoría niños, mueren de hambre o por causas relacionadas con la pobreza: eso equivale a **1.700 personas por hora** —solo 10 a 15% de esas muertes son causadas por emergencias.

Este nuevo enfoque reduce dramáticamente el desperdicio, multiplica la contribución por un factor de 2x o más, aumenta la satisfacción, reduce el estrés y en consecuencia aumenta la salud y la longevidad. Esta sola estrategia puede simultáneamente aumentar el ingreso, reducir la inflación y los impuestos y aumentar el empleo Hemos esperado demasiado para aplicar el nuevo conocimiento en un mundo afectado por el hambre y la miseria que ha causado un sinnúmero de guerras y conflictos.

La **Confederación Mundial de la Ciencia de la Productividad** tiene un solo lema: *“Paz y Prosperidad a través de la Productividad”*

Rogelio Carrillo Penso es Consultor, Director de SolutioNMakeRS NM, C. A. ha trabajado muy de cerca con expertos mundiales en Calidad y mejoramiento de empresas como W. E. Deming, Russell L. Ackoff, Myron Tribus, Howard Gitlow, etc. Antigo miembro de ASQ ha publicado más de 250 trabajos enfocados al desarrollo de la Calidad y la Productividad y Gerencia Estratégica, mejoramiento de empresas y desarrollo profesional. Es empresario y se ha desempeñado como Profesor en la Universidad Simón Bolívar de Caracas, Venezuela. Es creador de **Gotas de Conocimiento**®



## Productividad Comienza con Calidad por Rogelio Carrillo Penso

Ningún país merece ser pobre, afirmaba Deming. La riqueza de los países está íntimamente ligada a su capacidad para generarla; para ello necesitan que Gobiernos generen las condiciones necesarias para que esto ocurra. Lamentablemente, la brecha ente países prósperos y naciones en declinación se profundiza cada día más. Vemos cómo en aquellas naciones en las que existe una interacción positiva entre la iniciativa privada y los gobiernos, la calidad de vida de sus ciudadanos mejora, mientras que las naciones donde las empresas y la iniciativa privada son acosadas la calidad de vida se deteriora y la pobreza crece hasta hacerse inmanejable.

En América Latina tenemos ejemplos claros y terriblemente patéticos de esta realidad: por una parte la prosperidad de Chile y México, y por otro lado el lúgubre ejemplo de Cuba y la errada política que está siendo forzada en Venezuela en contra de los deseos de sus ciudadanos. Un documento del economista Luis Pazos refleja esta realidad comparando dos naciones similares: Méjico y Venezuela:

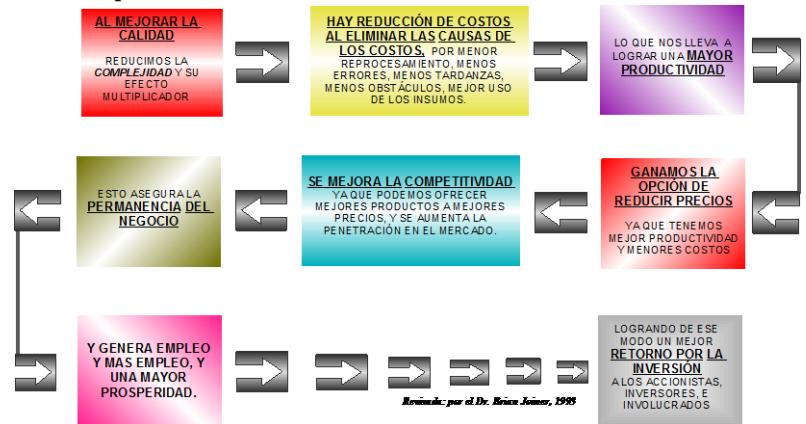
MÉXICO	VENEZUELA
<b>Fox</b> Presidente en <b>2.000</b>	<b>Chávez</b> Presidente en <b>1.999</b>
País petrolero	País petrolero
Modelo: <b>Libre comercio y apertura</b>	Modelo: <b>Estatismo y populismo</b>
Participación petróleo en exportaciones en 1982: <b>68.5%</b>	Participación petróleo en exportaciones en 1982: <b>94.2%</b>
Participación petróleo en exportaciones en 2004: <b>12.6%</b>	Participación petróleo en exportaciones en 2004: <b>81.2%</b>
Exportación diversificada	Mono exportador
Deuda externa 1998 / 2004: <b>Disminuyó 13.2%</b>	Deuda externa 1998 / 2004: <b>Aumentó 34.3%</b>
Devaluación de la moneda: <b>16%</b>	Devaluación de la moneda: <b>292%</b>
Crecimiento económico acumulado 1998 / 2004: <b>17.5%</b>	Crecimiento económico acumulado 1998 / 2004: <b>0%</b>
Formación bruta del capital fijo 1998 / 2004: <b>+ 21.3%</b>	Formación bruta del capital fijo 1998 / 2004: <b>- 27.2%</b>
Producto per Capita 1997 / 2004: <b>+ 9.5%</b>	Producto per Cápita 1997 / 2004: <b>- 45%</b>
Número de hogares en Pobreza Extrema 1998 / 2004: <b>- 48.9%</b>	Número de hogares en Pobreza Extrema 1998 / 2004: <b>+ 4.5%</b>
Tasa de desempleo en 2004: <b>3.8%</b>	Tasa de desempleo en 2004: <b>13.9%</b>
Inflación en 2005: <b>3.3%</b>	Inflación en 2005: <b>16%</b>
Situación política: <b>Libertades y separación de poderes</b>	Situación política: <b>Represión y concentración del poder</b>
Situación económica: <b>Estable y predecible</b>	Situación económica: <b>Inestable y volátil</b>
Instituciones: <b>Activas y sólidas</b>	Instituciones: <b>Inexistentes</b>
Futuro predecible: <b>Progreso</b>	Futuro predecible: <b>Miseria</b>



Y si extrapolamos estas cifras a la aún más triste realidad de 2007 nos daremos cuenta del camino inexorable hacia la pobreza y el conflicto, para muestra basta un botón: el 1 de octubre de 1999 un dólar valía Bs. 628,25 Bolívares. El 22 de agosto de 2007 el dólar se cotizó a Bs. 4.555,00. Hoy somos 7.25 veces más pobres.

## LA REACCIÓN EN CADENA DE DEMING

Posiblemente el ejemplo más dramático de cambio positivo lo constituye Japón después de la guerra. Habiendo quedado totalmente destruido, el inicio de su proceso de cambio estuvo fundamentado en el intelecto de tres personas: por una parte el General Douglas MacArthur quien comprendió la necesidad de ayudar a recuperar a esa nación y enfocar este proceso con disciplina gerencial; por el otro el Dr. W. Edwards Deming quien les ofreció el método para hacerlo, y en tercer lugar la gente, los japoneses que como una sola persona abordaron esta tarea con tesón, disciplina y entusiasmo. Claro, no tenían ataduras que les crearan temor al futuro: ya estaban totalmente destruidos. La reacción en Cadena, sorprendente por lo simple, demasiado incomprendida y frecuentemente aplicada solo en forma parcial, fue uno de los puntales que catapultó a Japón a las grandes ligas de la competitividad mundial en solo 5 años.



## EL ROL DEL LÍDER

Afirmamos con frecuencia que ninguna organización es mejor que la calidad de sus líderes, pero buenas intenciones no producen resultados, solo buenas intenciones bien implementadas y mejor ejecutadas logran los resultados deseados. Por ello la nueva tendencia en la empresas está enfocada nada vez más en el Liderazgo situacional como la forma más adecuada para integrar la actuación del líder, su rol como apoyo y soporte del desarrollo de la empresa.

El liderazgo situacional tiene por objeto desarrollar una relación Líder / Liderizado enfocada a lograr las metas propuestas; su secreto está en determinar el nivel de disposición o enfoque hacia la Tarea (conocimiento, competencias, desarrollo, deseos, conductas, etc.) que su subordinado posee y está sujeto a la interacción de tres elementos: (1) La intensidad de Liderazgo enfocado a la Acción o a la Tarea que un líder provee: Delinear las responsabilidades y/o obligaciones de la persona o grupo, decirles lo que tienen que hacer, cuando hacerlo, quien y donde. El objetivo es llevar a cabo la tarea. (2) La intensidad de Liderazgo Relacional que el líder provee: Cuanta comunicación multi o bidireccional se necesita (oír, motivar, facilitar, aclarar e inclusive apoyo social o emocional), la forma de “vender” las ideas para que el subalterno las internalice e implemente. También comprende participar en el diseño de cómo debe llevarse a cabo la tarea, dejar aflorar las objeciones, conocer las necesidades y como cubrirlas para que la tarea pueda realizarse con éxito; y (3) El Nivel de Disposición que la persona demuestra: El grado de iniciativa, habilidad y deseo que la persona evidencia para llevar a cabo una tarea o actividad determinada.

En el **Estilo 1** el líder enfatiza la dirección y el detalle de cómo llevar adelante el trabajo, teniendo el liderazgo relacional una importancia menor. El énfasis está en hacer lo que hay que hacer y lograr los resultados esperados.

Generalmente se aplica en ambientes de poco desarrollo gerencial o con principiantes que quieren demostrar su potencial pero necesitan conocer el trabajo.

En el **Estilo 2** el líder enfatiza tanto el apoyo como la dirección: se les dan instrucciones y se les pide sugerencias de cómo hacerlo mejor y se aclaran dudas. Se utiliza con niveles medianos a bajos de gerencia y desarrollo personal.

**El Estilo 3** es aquel estrato de gerentes o personas donde existe un nivel apropiado de desarrollo. Allí el líder ya no impone sino que ofrece esquemas generales de acción, se promueve la discusión y el líder y el subordinado definen la mejor forma de realizar el trabajo, determinan el nivel de apoyo necesario y las revisiones de seguimiento.

El **Estilo 4** es el de los gerentes muy capaces que han demostrado su efectividad y que son asignados o contratados por sus destrezas probadas. Su iniciativa, formación y competencia le garantiza que Ud. va a obtener lo que espera. El problema es que por lo general, estas personas son costosas y difíciles de encontrar y conservar, así que el grueso de los gerentes en la mayoría de las empresas se encontrará en los niveles 3, y 2, y aprovecharlas requiere un estilo bien enfocado de liderazgo.

## LA MASA CRÍTICA

Nuestras acciones están condicionadas a la forma como pensamos y como interpretamos nuestra interacción con el entorno. Los países, especialmente los países latinoamericanos han tenido una pobre y efímera historia de éxitos cuando basan sus políticas en modelos que gratifican la comodidad y la dependencia (el populismo) en oposición al trabajo productivo y consistente. Como una vez me comentó un amigo español con muchos años en Venezuela: “Venezuela es un país excepcional, bello todo, de gente simpática y acogedora, con una calidad de vida que te permite disfrutar de tu tiempo y balancearlo con el trabajo, y de muchas oportunidades. Lo único que le falta es un invierno.” Un invierno nos obligaría a planificar y ser más previsivos.

Cuando recientemente los jóvenes estudiantes reaccionaron en una forma constructiva contra el totalitarismo propuesto por Chávez, muchos comentaban de lo efímero de este movimiento. Opino lo contrario. Todo lo que se necesita para lograr resultados sorprendentes en las empresas y en los países, es una Masa Crítica de personas que comprenda y trabaje en forma consistente, un pequeño núcleo que motorice los cambios y tenga arraigo en la gente.

¿Cuántos así necesitamos? De las propias palabras del Dr. W. Edwards Deming, padre de la transformación de Japón, la Masa Crítica es igual a la raíz cuadrada del número. Todo lo que Venezuela con sus 24 millones de habitantes necesita son **4.899 personas** que comprendan y trabajen en forma consistente remando en la misma dirección, en una dirección que nos muestre un mundo mejor y más deseable, con el poder de una visión.

## LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

No es nada infrecuente ver a la gente en las empresas volando por instrumentos, con una velada idea de hacia donde va su organización, y cómo pueden ellos contribuir a llegar allá. En las empresas y en los países necesitamos saber hacia dónde vamos y cómo vamos a llegar allá.

La Estrategia Corporativa define su razón de ser y la forma como la organización se desempeña en su día a día, los principios y valores que la norman, lo que desea lograr en el tiempo y las estrategias que le permitirán alcanzar sus metas; así que lejos de pretender adivinar lo que su oponente va a hacer solo viendo lo que hace, lo que debemos hacer es conocer y comprender su estrategia corporativa y actuar conforme a sus descubrimientos. Si una organización y sus líderes son éticos y responsables esas pautas delimitarán su camino. Si los líderes de una

organización han practicado la mentira y la manipulación, el ventajismo, si han surgido o vivido a costa de los demás, si su propaganda es engañosa, las organizaciones que dependen de ellos se comportarán de la misma forma, aunque externamente sus acciones muestren una imagen distinta.

## LA GERENCIA DE DESEMPEÑO

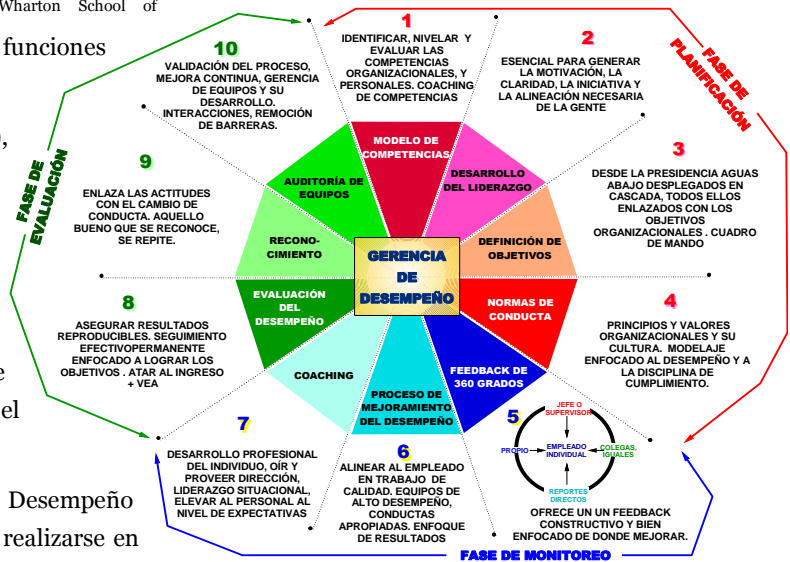
La Ley de Parkinson <sup>C. Parkinson</sup> nos dice que la gestión de las áreas burocráticas (servicios internos, administración, sistemas, RRHH) se basa en los siguientes principios: (1) Los funcionarios necesitan multiplicar subordinados, no rivales, y (2) Los funcionarios se crean mutuamente trabajo unos a otros. Esto coincide plenamente con las afirmaciones de Russell Ackoff <sup>Wharton School of Management</sup> que la burocracia tiene tres funciones principales:

- (1) Crear trabajo (inventar qué hacer),
- (2) Subsistir (lo que crea una inercia hacia el crecimiento) y
- (3) Responder a quien le paga (no a quien se debe).

La Gerencia de desempeño permite crear condiciones para fomentar el trabajo productivo y bien enfocado.

El modelo de ideal de Gerencia de Desempeño consta de tres fases que pueden o no realizarse en secuencia. Nuestra experiencia es que casi todas las organizaciones están operando en algunas de estas fases pero si no están integradas en una forma holística, los resultados son poco efectivos y a veces contraproducentes, ya que en lugar de encontrar vectores sumando en una sola dirección, muchas veces se neutralizan unos a otros en un ambiente “suma cero”.

Si bien los hallazgos de Joseph Sensenbrenner <sup>Gotas de Conocimiento: La Calidad Llega a la Alcaldía</sup> cuando como Alcalde en la ciudad de Madison, WI., USA, intentó y logró con mucho éxito aplicar las prácticas de la Gerencia de Calidad, las mejoras en productividad mostraron que a pesar de la diferencia entre la cultura privada y la cultura pública, es posible implantar mejoras hasta en los ambientes más disímiles y hostiles —cuando existe un liderazgo efectivo.



## CONSTRUYENDO EL FUTURO

La Educación es la base del desarrollo: quien no invierta en educación, tarde o temprano tendrá que invertir en armas. Solo con un buen desempeño lograremos nuestras metas y seremos Productivos. La Productividad fortalece el Desarrollo, solo a través del Desarrollo alcanzaremos la Prosperidad.

Solo a través de la Prosperidad lograremos la Paz.