

CULTURA DE EXCELENCIA

Ing. Ricardo Guerra Peña guerrrj@cat.com¹

Dr. Fernando Hernández Contreras fernando@uat.edu.mx²

Dr. José Gerardo Rodríguez Herrera jrodriguez@uat.edu.mx³

Lic. Adán López Mendoza, MTI adanlm@hotmail.com⁴

Resumen

La competitividad en México durante los últimos 15 años ha estado por debajo del lugar 30 respecto al reto de las naciones del mundo. Algunos de los factores utilizados en esta evaluación incluyen las áreas de educación, productividad, infraestructura científica y tecnológica. Una cultura de excelencia es un pilar importante para mejorar la productividad de una empresa, además de ayudar a desarrollar la fuerza de trabajo sólida.

Palabras clave: Productividad, competitividad, cultura, excelencia.

Abstract

The competitiveness of Mexico in the last 15 years has been below the 30th place versus the rest of the countries. Some of the factors utilized on this evaluation include education, productivity, scientific and technological infrastructure. A culture of excellence is one of the main pillars to improve productivity of a company as well to improve its people skills.

Keywords: Productivity, competitiveness, culture of excellence.

INTRODUCCIÓN.

Antecedentes.

La industria maquiladora en México por muchos años basó su nivel de competitividad en los bajos costos de su mano de obra. La mayor parte de las empresas que se establecían en México manufacturaban productos que requerían de una intensiva mano de obra y poca automatización.

¹ Alumno de la Maestría en Administración de Negocios de la Facultad de Comercio y Administración y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

² Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Comercio y Administración y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

³ Jefe de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Comercio y Administración y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

⁴ Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Comercio y Administración y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

En la actualidad se tiene un mercado e industria globalizada, es decir, el mundo entero compite por atraer industria a su territorio. Además, tenemos el despertar asiático, donde ofrecen un costo de mano de obra más competitivo que México.

La industria maquiladora se enfrenta a un nuevo reto: La productividad. Ya no es solo cuestión de costos de la mano de obra, sino de la habilidad de manejar las plantas de producción bajo estándares internacionales de productividad.

Uno de los principales factores que van a llevar a la industria maquiladora a los niveles de productividad requerida, es la habilidad de desarrollar una cultura de excelencia en su gente.

Existe evidencia de que en la industria maquiladora el personal no percibe la cultura de excelencia como algo necesario.

Esta investigación busca entender los factores que hacen que un grupo, empresa o nación busque la excelencia.

La cultura de excelencia no es algo que se puede obtener de la noche a la mañana, debe de cultivarse y vivirse cada día y a todos los niveles. Es muy importante que la gente no percibe la cultura de excelencia como una iniciativa o moda, sino como la forma de trabajar, vivir, y sentir. La excelencia debe de ser predicada cada instante con nuestras acciones. Los niveles de liderazgo más altos deben de ser los pilares que sostienen la cultura de excelencia.

Sabemos que el camino para llegar a niveles de productividad superiores es mediante una cultura de excelencia. La pregunta sería ¿Cómo y por dónde empiezo? El objetivo de esta investigación es dar a la industria maquiladora algunas herramientas para emprender el camino. La cultura de excelencia es un camino que se avanza todos los días, nunca podemos terminarlo, en cuanto más se avanza, más oportunidades vemos.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la industria maquiladora respecto a la cultura de excelencia?

Entrevistas.

Como parte de la investigación se tiene planeado llevar a cabo una serie de entrevistas a líderes, nacionales y extranjeros, que han tenido la experiencia de administrar industrias maquiladoras en Nuevo Laredo, por lo que este trabajo será de corte cualitativo.

El principal objetivo de dichas entrevistas es captar el punto de vista de líderes sobre la cultura de Nuevo Laredo. Se eligieron líderes extranjeros porque, como se mencionó anteriormente, en esta era de globalización nuestro país y nuestra ciudad compiten con el resto del mundo para atraer industria.

Las entrevistas fueron realizadas a un líder de Bulgaria, a dos de Estados Unidos y a uno de México. Todos con amplia experiencia en la industria y al menos 8 años de experiencia en la cultura de la maquiladora local.

Las entrevistas se hicieron con un formato abierto. El tema: La cultura de trabajo mexicana, en específico de Nuevo Laredo respecto a otros paises.

Anuario de Competitividad Mundial

El Instituto Internacional para el Desarrollo Administrativo, IMD (International Institute for Management Development), tiene un informe anual sobre la competitividad de múltiples naciones llamado Anuario de Competitividad Mundial, WCY (World Competitiveness Yearbook).

El Anuario de Competitividad Mundial va más a fondo de una simple evaluación del producto interno bruto de un país para evaluarlo. La evaluación es basada en un análisis detallado de la habilidad de las naciones para proporcionar el ambiente propicio a las empresas para que estas se puedan desarrollar y competir a nivel global. El Anuario de Competitividad Mundial utiliza cuatro factores para dicha evaluación:

- Desempeño económico
- Eficiencia gubernamental
- Eficiencia de negocios
- Infraestructura.

Estos cuatro factores son fraccionados en subcategorías, de esta forma se pueden analizar a detalle los cuatro factores antes mencionados.

Desempeño Económico

- Economía doméstica
- Comercio Internacional
- Inversión Internacional
- Empleo
- Precios

Eficiencia Gubernamental

- Finanzas públicas
- Política fiscal
- Estructura institucional
- Legislación comercial
- Educación

Eficiencia de Negocios

- Productividad
- Mercado de trabajo
- Mercados financieros
- Prácticas de gestión
- Impacto de la globalización

Infraestructura

- Infraestructura básica
- Infraestructura tecnológica
- Infraestructura científica
- Salud y ambiente
- Calidad del sistema

Resultados de las evaluaciones de la competitividad en México

Por años, México no ha sobresalido por su competitividad como nación. Los resultados de las evaluaciones de competitividad de los últimos 15 años muestran como paso del lugar 34 en el mundo en 1998 a un deterioro en su competitividad y llegar hasta el

lugar 56 en el 2005. Recientemente ha logrado reposicionarse y en el 2013 tuvo su mejor evaluación en los últimos 15 años con la posición 32 a nivel mundial.

Gráfica 1: Lugar de México respecto al resto del mundo en los últimos 15 años.

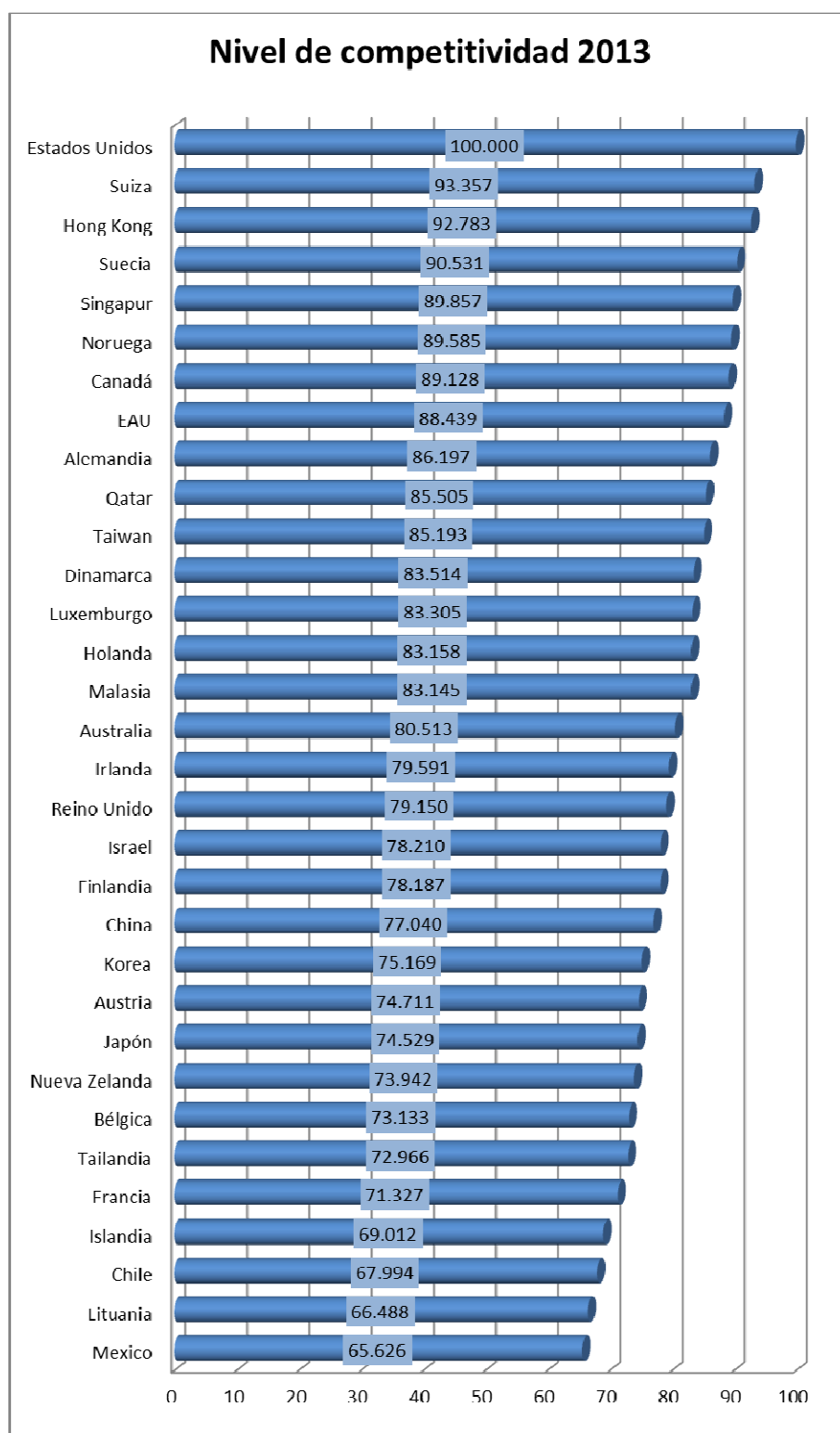


Fuente: Datos publicados por IMD World Competitiveness Yearbook 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

México y su competitividad en el mundo.

El índice de productividad del WCY nos da la oportunidad de comparar la productividad entre las naciones. México como parte de un mundo globalizado compite con el resto del mundo para atraer la industria y así seguir creciendo.

Gráfica 2: Competitividad en México respecto al resto del mundo.



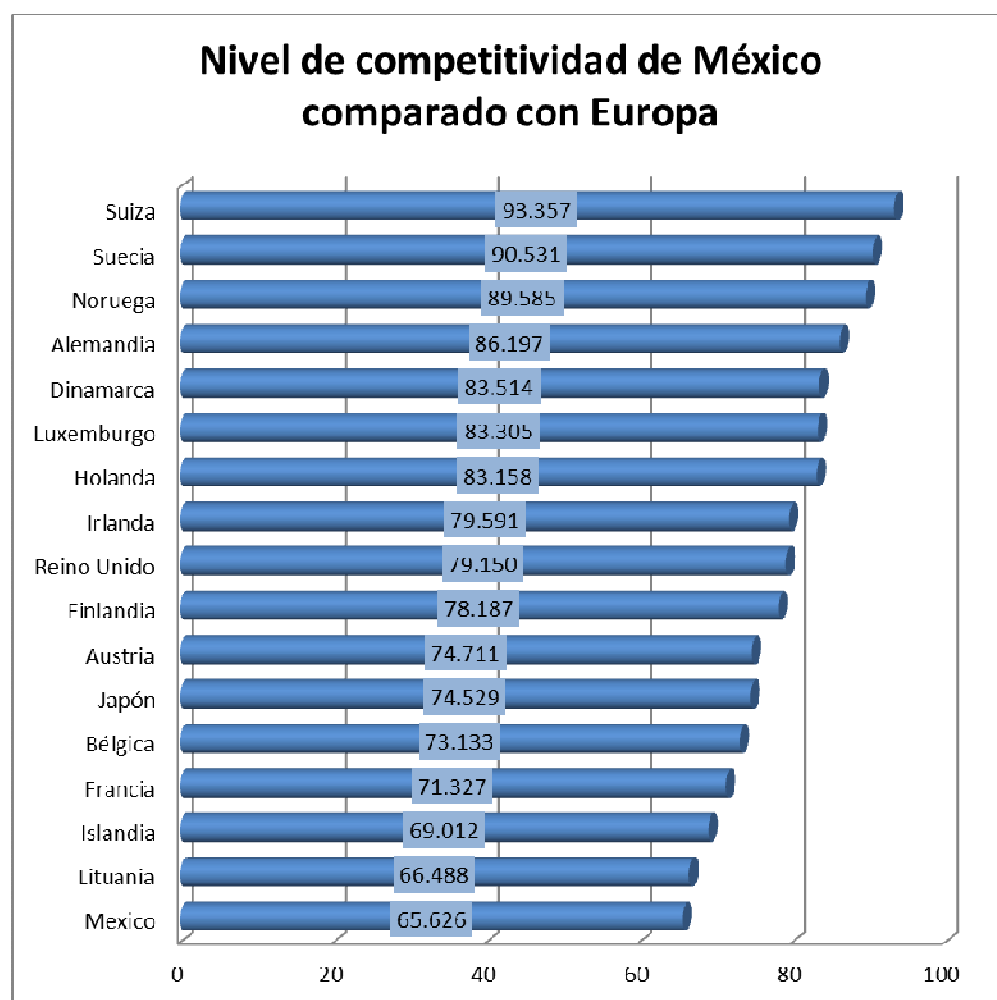
Fuente: Datos publicados por IMD World Competitiveness Yearbook 2013

Como se vio anteriormente, durante los últimos 3 años, México ha mejorado significativamente recuperando el nivel que tenía en el año 2000. Pero aún se tienen más de 30 naciones que son más competitivas que México.

Posición de México respecto a la Unión Europea.

En comparación con las naciones europeas, México ocupa el lugar 17 en competitividad superando a naciones como Polonia y la República Checa.

Gráfica 3: Competitividad en México respecto a la Unión Europea.

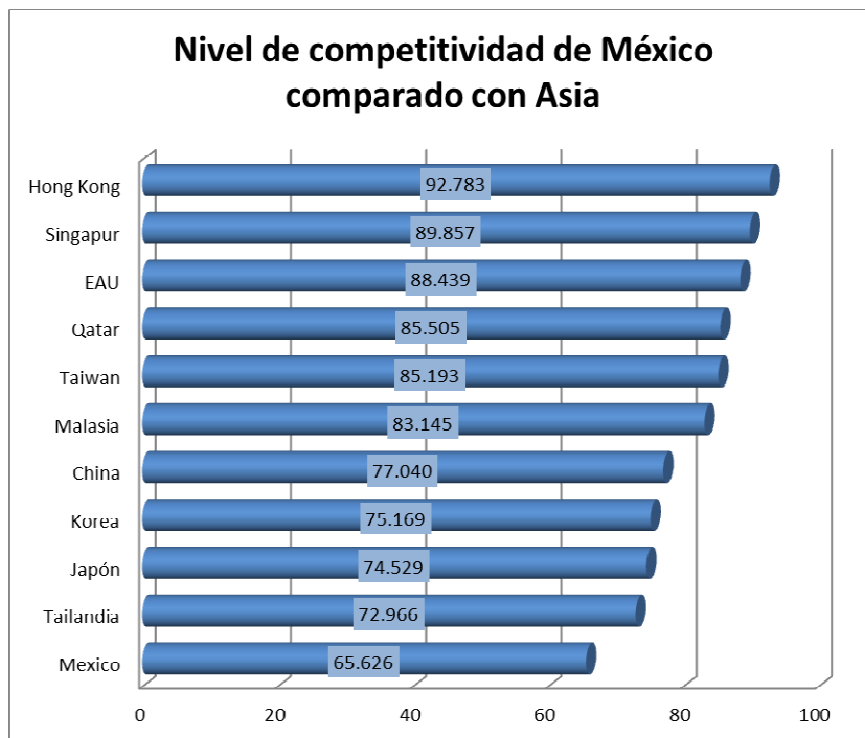


Fuente: Datos publicados por IMD World Competitiveness Yearbook 2013

Posición de México respecto a naciones asiáticas

México ocupa el lugar 11 respecto a las naciones asiáticas, superando a países como Kazakstán, Turquía, Indonesia e India.

Gráfica 4: Competitividad en México respecto con Asia.

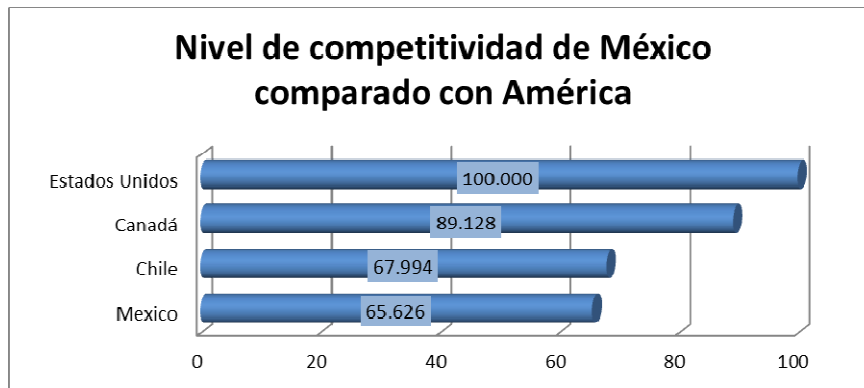


Fuente: Datos publicados por IMD World Competitiveness Yearbook 2013

Posición de México respecto a naciones de América.

México ocupa el lugar número 4 respecto a las naciones de América, superando a países como Perú, Colombia, Brasil, entre otros.

Gráfica 5: Competitividad en México en América.



Fuente: Datos publicados por IMD World Competitiveness Yearbook 2013

Oportunidad de mejora.

Para mejorar la competitividad es necesario que tanto la población como el gobierno trabajen en eficientizar los procesos, desde trámites para instalarse hasta el operador que corre una línea de producción.

Esta tesis se enfoca en elevar el nivel de productividad de la mano de obra, en específico a establecer una cultura de excelencia, dónde cada empleado se siente responsable de los resultados de su unidad de negocio y trabaja en conjunto para lograr los niveles más altos de productividad en el mundo.

Se toma como muestra la industria maquiladora de Nuevo Laredo en donde se escucharán los puntos de vista de líderes nacionales y extranjeros sobre las oportunidades que se tienen en México para convertirse en la opción de preferencia de la industria a nivel global.

Teóricos de la administración.

Administración del cambio.

Debido a que la cultura de excelencia no es parte del trabajo diario de la mayoría de las empresas mexicanas, el pilar para evolucionar a una cultura de excelencia va a ser un efectivo proceso de manejo del cambio.

Jeanenne LaMarsh es una de las más respetadas personalidades en la administración del cambio. Es la directora de los Servicios de Consultoría de LaMarsh Global. Es reconocida a nivel internacional por ayudar a las compañías a manejar el cambio.

Jeanenne LaMarsh ha escrito varios libros respecto a este tema, algunos de ellos se listan a continuación:

- Change Better: How To Survive and Thrive During Change at Work and Throughout Life.
- Managing Change for Success: Effecting Change for Optimum Growth and Maximum Efficiency.
- Master Change, Maximize Success: Effective Strategies for Realizing Your Goals.
- Changing the way we change: gaining control of major operational change.

Excelencia operacional.

Para convertirse en una empresa excelente es necesario contar con empleados de esta misma categoría. El teórico seleccionado para este cambio cultural es Jim Collins.

Jim Collins es economista, fue profesor de la universidad de negocios de Stanford, donde escribió su primer libro. Algunas publicaciones son:

- Great by Choice.
- Good to Great.
- How the Mighty Fall
- Built to Last
- Beyond Entrepreneurship

Liderazgo.

Una habilidad clave para lograr una cultura de excelencia es el liderazgo. El teórico seleccionado es Tom Rath.

Rath se enfoca en el estudio del comportamiento humano en la salud, los negocios y la economía. Muy reconocido por su estudio en el tema de liderazgo.

También se desempeña como científico y consultor de Gallup, una de las empresas más reconocidas mundialmente por el desarrollo y evaluación de líderes. Es autor de varios "bestsellers". Algunos de sus libros son:

- Wellbeing: The Five Essential Elements
- Strengths Based Leadership
- StrengthsFinder 2.0
- Vital Friends
- How Full Is Your Bucket?

Creando el ambiente propicio para la cultura de excelencia.

Investigación de campo. Situación actual.

Con el objetivo de tener información sobre la situación cultural de la industria maquiladora se realizaron una serie de entrevistas a ejecutivos nacionales y extranjeros que han desempeñado un rol de líder de alguna planta maquiladora en Nuevo Laredo.

Se seleccionaron ejecutivos de diferentes nacionalidades para tener un panorama amplio de opiniones y experiencias de la cultura de la industria maquiladora local con respecto a otras culturas.

A continuación se nombran los ejecutivos entrevistados:

Jeff Belcher. Nacionalidad Estadounidense, originario del estado de Illinois. Cuenta con 20 años de experiencia en la industria. Amplia experiencia en finanzas, estrategia organizacional, operaciones. Actualmente es el gerente de varias plantas maquiladoras.

Nikolay Nedev. Nacionalidad Bulgaria. Cuenta con 15 años de experiencia en liderazgo, transferencias de procesos, finanzas, planeación estratégica y operaciones. Actualmente se desempeña como gerente de operaciones de 3 unidades de negocio.

Michael O'Donnell. Nacionalidad Estadounidense, originario del estado de Minnesota. Cuenta con 30 años de experiencia en la industria manufacturera con enfoque en la industria automotriz habiendo laborado en varias plantas de las compañías automotrices más grandes. Tiene una amplia experiencia en planeación estratégica, liderazgo de plantas, construcción y desarrollo de operaciones en México. Actualmente es el gerente de desarrollo tecnológico para las plantas de México.

Luis Hernández. Nacionalidad Mexicana, originario de Nuevo Laredo. Cuenta con 20 años de experiencia en la industria maquiladora, ha laborado en 5 diferentes maquiladoras de la localidad, actualmente es gerente de planta de una compañía en la localidad. Luis

Hernández es el presidente de la Asociación de Maquiladoras de Exportación de Nuevo Laredo AC.

La selección de estos altos ejecutivos internacionales con amplia experiencia en la industria maquiladora de Nuevo Laredo nos da una perspectiva más amplia sobre la cultura operacional de la localidad.

Se identificaron 5 oportunidades principales de nuestra cultura en referencia a la expectativa de estos líderes internacionales.

1. Resistencia al cambio.

La cultura local tiene la oportunidad de abrir más su horizonte a nuevas ideas. “Se tiene una lenta aceptación de nuevas ideas, toma mucho tiempo vender ideas nuevas o introducir un cambio, a la gente le gusta el ambiente estable” dijo Nikolay Nedev durante su entrevista.

Esta resistencia al cambio fue también identificada por otros de los líderes entrevistados. Es parte de nuestra historia como país, nos toma mucho tiempo aceptar el cambio y adaptarnos a él. Vemos en la actualidad de México algunas poblaciones que no aceptan el cambio y en algunas ocasiones, principalmente políticas, se recurren a manifestaciones que no siempre son pacíficas por un cambio que no fue aceptado.

En esta tesis se aborda el tema de resistencia al cambio y se recurre a los principales teóricos de administración del cambio.

Por la misma razón de que no nos sentimos conformes con el cambio, se reduce la cantidad de ideas para mejorar, nuestra cultura prefiere mantenerse en el terreno conocido, así que se limita la creatividad e innovación.

“Se debe tener un compromiso de la gente por no aceptar las condiciones del estado actual y buscar un cambio” comento Michael O'Donnell.

De igual manera se investigó sobre las mejores prácticas en la industria para incentivar y facilitar la generación de ideas como elemento clave en el desarrollo de las habilidades para proponer ideas innovadoras y creativas en el camino hacia la excelencia.

2. Liderazgo.

El liderazgo es una de las debilidades más grandes que se tiene en la industria maquiladora local. Históricamente. México no se ha distinguido por sus habilidades de liderazgo, vemos

casos aislados de personas con aptitudes fuertes de liderazgo y la mayor parte de las veces fueron educados en el extranjero.

“Requerimos de líderes con conocimiento del proceso, habilidades de comunicación, alta integridad y valores y enfocados a los resultados” Comentó Jeff Belcher.

Definitivamente los líderes son los pilares de una cultura de excelencia, se requieren líderes con habilidades y visión para que lleven la organización al siguiente nivel.

Canalizando esta necesidad de liderazgo detectada, gran parte de esta tesis está enfocada a encontrar las técnicas para desarrollar dichas habilidades. Se estudiaron algunos de los teóricos más famosos en desarrollar las habilidades de liderazgo.

Al desarrollar el liderazgo se debe hacer de una manera ligada con la integridad y los valores, por esta razón se buscan tener un liderazgo basado en valores, tema que será tratado en esta tesis.

Durante las entrevistas a estos ejecutivos todos estuvieron de acuerdo en el punto de que los líderes tienen la tarea de guiar a la gente que se les asignó, pero también tienen la obligación moral de desarrollar a la siguiente generación de líderes.

Algunas empresas de clase mundial tienen programas de desarrollo de líderes mediante sistemas de mentor, esto es que a cada líder experimentado y reconocido como ejemplo a seguir, se le asignan uno o varios aprendices que durante un año o más estarán recibiendo consejo y ayuda de su líder mentor para crecer y desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Esta tesis cubrirá brevemente este tema de desarrollo de líderes a través del programa de mentor.

3. Habilidades Técnicas.

Otra debilidad encontrada por nuestros entrevistados es la capacidad técnica de nuestros profesionales.

En la entrevista con Luis Hernández, gerente de planta y presidente de la Asociación de Maquiladoras de Exportación de Nuevo Laredo AC. Comentó: “La educación que recibimos en México está sub Standard contra un nivel de clase mundial. Esto hace que la mayoría de nuestros empleados, a pesar de que muchos de ellos tienen la secundaria terminada, estén en un nivel casi de analfabetismo. Esto hace que conceptos complejos e innovadores sobre

procesos y tecnología sean absorbidos a un nivel más lento, haciendo las curvas de aprendizaje mucho más largas e ineficientes. Entonces aunque la gente pueda trabajar muchas horas (nuestra jornada de trabajo es la más larga de los países de la OCDE) es menos productiva.”

La educación tiene mucha oportunidad de mejorar, no sólo en los niveles básicos, sino en todos ellos, incluyendo los profesionales y posgrado. Gran parte de la educación se da en las mismas empresas, después de haber egresado el alumno de la universidad. Esto representa una carga para las organizaciones y una desventaja para la competitividad de las mismas. Se ha convertido en parte de la estructura organizacional tener un programa de capacitación a los empleados y profesionales que se contratan.

Parte de este problema es por la falta de experiencia de los catedráticos en la industria y una pobre vinculación entre las entidades educativas y las industrias. “Yo creo que sólo nos falta trabajar más cerca con las escuelas para que ellos entiendan nuestras necesidades” comentó Jeff Belcher durante su entrevista.

“Es importante ser implacables en la educación, especialmente la de los jóvenes. Esto proveerá una fuerza de trabajo talentosa para soportar una economía en crecimiento” comentó Michael O'Donnell.

Algunas de estas necesidades técnicas son cubiertas con ingenieros extranjeros o en el mejor de los casos, con profesionistas de Monterrey u otras ciudades vecinas, pero esto representa una desventaja para la industria local porque se requiere dar incentivos adicionales y costos de relocalización para atraer el talento de otras ciudades o países.

“El talento profesional es escaso, nuestro talento viene en su mayoría de las escuelas universidades locales, que son buenas preparando especialistas en manufactura y administración, pero no desarrollan ingeniería de diseño ni líderes. Por lo que se tiene que importar de otros lados a los diseñadores e invertir en desarrollar a los líderes, encareciendo los costos” comentó Luis Hernández.

4. Disciplina operacional.

Una debilidad de los mexicanos ha sido la disciplina. No somos una cultura que disfrute seguir las reglas y normas, por el contrario nos gusta retarlas y demostrar que lo

podemos hacer mejor, lo cual no es malo, pero existen mecanismos para ser disciplinados y al mismo tiempo retar el estado actual.

La disciplina operacional es clave para poder establecer una cultura, debemos de hacer las tareas de la mejor forma, documentarla y asegurar que todos hacemos la tarea de la misma forma. Un solo estándar, el mejor y todos lo seguimos.

Los líderes son una clave en la disciplina operacional, lo que es importante para ellos será importante para sus empleados. Walt Mazzei director retirado de Caterpillar solía decir "El nivel de trabajo más bajo que acepte un líder, se convertirá en el estándar de trabajo de su gente".

La disciplina operacional es para todos los niveles, desde el operador de más bajo nivel hasta el CEO de la compañía. Es necesario vivir los valores, y la disciplina es uno de ellos. "Es necesario tener disciplina, predicar con el ejemplo y poder dar un mejor futuro a las nuevas generaciones" comentó Michael O'Donnell.

Una forma de ayudar a tener una organización disciplinada es comunicando la razón de ser de las decisiones que se tomaron o de las reglas que se pusieron. De esta manera la gente sigue la regla porque sabe que no seguirla puede traer consecuencias más allá de las disciplinarias.

"Yo creo que la disciplina en el proceso es entender los ¿por qué?, entre más gente conozca la razón por la que están haciendo algo, mucho mejor disciplina se tendrá" comentó Jeff Belcher.

5. Objetivos a corto plazo.

Otra de las oportunidades en la cultura que tiene Nuevo Laredo y México en general, son el enfoque en objetivos a corto plazo. Aún y cuando es muy importante alcanzar los objetivos diarios, es más importante tener bien claros los objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo aseguran que se forja una estructura para crecer y fortalecerse al paso del tiempo. Los objetivos a corto plazo deberían ser un indicador de cómo va la operación en su camino al futuro, no deberían ser la meta en sí misma.

Parte de esta debilidad de nuestra cultura la debemos a la falta de visión. Una visión objetiva sobre la dirección de la compañía, departamento o grupo de trabajo ayuda a definir objetivos claros y comprensibles para todos los miembros de la organización y de esta forma a enfocarse en las metas a largo plazo, aun cuando afecten a los objetivos a corto plazo.

Robert McCurry, ejecutivo de Toyota comentó: “Los factores más importantes para el éxito son la paciencia, un enfoque en los objetivos a largo plazo sobre los resultados a corto plazo, reinvertir en la gente, producto y planta y un compromiso inolvidable en la calidad.”

Posibles soluciones

Aún y cuando podríamos buscar soluciones con el gobierno para mejorar la educación, este camino es lento y la industria tiene poca interacción con el sistema de gobierno como para ofrecerlo como solución.

Esta tesis se enfoca en mejorar la productividad de las empresas mediante el establecimiento de una cultura de excelencia, donde cada empleado este comprometido a entregar el mejor producto al menor costo, con disciplina operacional. Cada líder tiene herramientas para guiar a la gente a su cargo y puede ofrecer una visión a largo plazo con objetivos específicos.

El problema radica en ¿cómo?, a lo largo de esta tesis ofreceremos lo que los teóricos y las experiencias de líderes exitosos nos pueden enseñar. Se van a tratar los puntos desde establecer lo que queremos lograr, manejar el cambio, comprometer a los empleados y desarrollar a los empleados.

¿Por dónde empezar?

Una de las preguntas más difíciles de responder. ¿Por dónde empezar? La mayoría de las empresas que han sido exitosas en su transformación hacia la excelencia predicán que el primer paso lo tiene que dar la alta dirección.

La alta dirección tiene que decidirse a tomar el camino de la excelencia. Parte de esta decisión es aceptar que se va a tener un impacto a corto plazo y los resultados financieros van a verse afectados.

El liderazgo de los directivos y el compromiso va a ser evaluado por cada uno de los empleados por las decisiones que toman y todos van a estar atentos de la reacción de los líderes ante los problemas. Es el momento en el que los líderes deben de predicar con el ejemplo y mantenerse firmes en su objetivo de alcanzar la excelencia.

¿Estamos listos para emprender el viaje hacia la excelencia?

No se puede emprender un viaje a la excelencia operacional solo porque se piensa que es una buena idea. El tomar esta decisión debe estar cimentado en un compromiso serio de la alta gerencia, una necesidad del negocio, es cambiar o estancarte, es vivir o dejar morir a la compañía. Es un punto de no retorno.

La mayor parte de las compañías buscan cambiar ante crisis o amenazas al negocio. Desafortunadamente la mayor parte de las veces es demasiado tarde. No hay tiempo para cambiar la cultura. Entonces, ¿Por qué esperar hasta estar en crisis?

El cambio en cultura no se puede dar de la noche a la mañana, aún y cuando los ejecutivos y directores puedan absorber el cambio rápidamente, queda el reto más fuerte, convencer y comprometer a cada uno de los empleados de la organización. No es cuestión de implementar a la fuerza, es necesario convencer a cada miembro. Al implementar por dirección, la gente va a realizar las tareas porque tiene que hacerlo, porque esta siendo observada y va a hacer lo mínimo requerido.

El verdadero cambio en la cultura es cuando cada uno de los empleados está convencido de que es necesario moverse en una dirección, entonces las tareas no se tienen que hacer, sino se quieren hacer. No se requiere de múltiples controles para asegurar el cumplimiento, sino de dirección y clarificación de estándares para asegurar el entendimiento y sincronía de las acciones. Los socios lo hacen porque creen en ello. Para lograr esto es necesario un liderazgo enfocado en la administración del cambio, requerimos de agentes de cambio.

En nuestro camino al cambio, necesitamos diseñar nuestra propia plataforma en llamas, Conner D. (1992). ¿Porqué necesitamos cambiar?, ¿Qué nos espera del otro lado? Mostrar

el futuro, a dónde vamos, convencerlos de hacer el cambio. Convertir a los líderes en agentes de cambio.

El mejor momento para cambiar es hoy, cuando aún estamos sanos y mantenemos una posición en el mercado. Con el liderazgo apropiado se puede crear un ambiente retador con pasión por ser los mejores, que simularía la situación de crisis, pero en lugar de vivir o morir, sería estancarse o crecer, pasar de ser buenos a ser excelentes, Collins, J. (2001). A todos nos gusta ser parte de un equipo ganador, la pasión y esperanza por llegar a la cima es mucho más persistente y poderosa que la amenaza de perder el trabajo, ya en esta situación vemos un futuro incierto y se comienza a buscar otras opciones o salidas más prometedoras.

Compromiso de alta gerencia, es necesario saber el costo de emprender el viaje.

La alta gerencia ya esta convencida que es necesario cambiar para buscar un futuro mejor. Existe el entusiasmo de querer ser los mejores y estar en el camino de excelencia para permanecer en la cima. Ahora, ¿sabemos cuánto nos va a costar?, ¿estamos dispuestos a pagar el precio?

El cambio radical en la cultura va a traer costos significativos a la empresa. Es muy importante que la gerencia este consciente de estos gastos ya que una vez iniciado el viaje no es recomendable detenerlo.

Uno de los costos significativos es la moral del equipo de trabajo, en otras palabras el costo humano por la frustración e impotencia para solucionar los problemas. Para comenzar con la cultura de excelencia, primero necesitamos asegurar que la gente comprende que nuestro producto o servicio es representado por esa cultura de excelencia. Es necesario tener suficientes controles para garantizar un producto de calidad superior. En este paso nuestra gente va a experimentar paros de línea, rechazo de lotes, retrabajos y múltiples obstáculos para producir a la velocidad de antes. La gerencia debe tener los mecanismos para absorber esta frustración y seguir guiando a los equipos hacia la cultura de excelencia. En esta etapa es muy importante que el liderazgo gerencial no reaccione inmediatamente ante los problemas de velocidad o costo porque la gente va a confundirse y regresará al modo anterior de trabajo. La administración debe estar dispuesta a ser paciente y guiar a la gente en el camino de excelencia no obstante los problemas de velocidad y entregas que se estén experimentando.

El otro costo va a ser el económico, con paros de línea, rechazos y otros desperdicios, viene la falta de producción y ventas, el pago de tiempo extra, los altos niveles de merma. Es necesario estar preparado para absorber estos costos temporales. La gerencia necesita tener indicadores que los ayuden a entender cuando estos costos han alcanzado su máximo y de ahí van a comenzar a disminuir.

A esta situación de pérdidas durante un proceso de cambio, en nuestro caso el cambio en cultura, se le conoce como “Delta Dip”, Conner D. (1992). Mas adelante estaremos abordando el tema del proceso de cambio.

Debemos de estar conscientes de estos costos. Es casi inevitable no incurrir en ellos, lo que la gerencia debe perseguir es planear la forma de minimizar el período de transición y así mantener estos costos al mínimo posible.

Alta gerencia forma el equipo de trabajo.

Jim Collins y su equipo de trabajo invirtieron mas de 15,000 horas en su investigación a diferentes empresas (plasmada en el libro “Good to Great”). En ellos se encontró que las empresas buenas que fueron capaces de seguir prosperando y dieron el salto a la excelencia seguían un patrón común: Primero se enfocaron en construir la cultura para después despegar.

Para poder lograr este cambio radical, se descubrió que las compañías que dieron el salto de buenas a excelentes eran muy disciplinadas en todos los aspectos, no siempre fueron así, sino que desde que se enfocaron en la disciplina fue cuando emprendieron el viaje. Además se encontró que estas empresas compartían su disciplina en tres principales rubros y los trabajaron en ese orden:

1. Gente disciplinada.
2. Razonamiento disciplinado.
3. Acciones disciplinadas.

Para estas empresas que sobresalieron por encima del resto, el proceso de cambio comenzó con tener gente disciplinada. Lo primero fue que colocaron un “líder nivel 5”, Collins, J. (2001). al frente de la empresa. Y posteriormente éste se rodeo de líderes capaces y entusiastas para lograr los objetivos establecidos. Primero quién, después qué, Collins, J. (2001).

En otras palabras, se busca formar un grupo de trabajo con conocimientos, pasión y entusiasmo hacia la excelencia. Collins, J (2001), menciona que es más importante el equipo que la estrategia. Esto es, que si se tiene un equipo capaz y comprometido, entonces entre todos van a diseñar la estrategia para llegar a la excelencia y el resultado se va a dar por sí mismo.

El líder de la Organización es la pieza principal para emprender el camino a la excelencia. Esta persona debe encargarse de formar un equipo de trabajo, gerentes o líderes de departamento que compartan la pasión por lograr una cultura de excelencia.

Por otro lado Tom Rath en su libro “Liderazgo basado en fortalezas” establece que en entrevistas hechas por Gallup a más 20,000 líderes ejecutivos y estudios a más de un millón de equipos de trabajo. Se enfocaron a preguntas a más de 10,000 miembros de los equipos la razón por la cuál seguían a un líder en su vida profesional. Se encontraron tres puntos clave en esta investigación:

1. Los líderes más efectivos siempre están invirtiendo en sus fortalezas.
2. Los líderes más efectivos se rodean de la gente correcta para posteriormente maximizar su equipo.
3. Los líderes más efectivos entienden las necesidades de sus seguidores, Rath T. (2008).

Combinando la investigación de Collins y la teoría de Rath sobre el liderazgo basado en fortalezas podemos concluir que para poder emprender el viaje hacia una cultura de excelencia, es necesario posicionar a un líder visionario al frente de la organización, con fuertes habilidades de fomentar la integración del equipo y al mismo tiempo el debate. Este líder debe ser una persona que le apasiona mucho más el resultado del grupo que su éxito como líder, una persona sencilla. El ego personal es un factor negativo en desarrollar una cultura de excelencia.

Una vez que se tiene al líder de la organización, se buscan los gerentes de los diferentes departamentos que compartan la pasión por la excelencia y con fuertes habilidades de debate y negociación, siempre abiertos a las opiniones de los demás y en busca del bien de la organización.

El liderazgo y su rol como agente de cambio.

Como seres humanos solo podemos absorber cierta cantidad de cambio en un momento dado. Es muy importante reconocer la necesidad de administrar el cambio y el rol del líder como agente de cambio.

Una mala administración del cambio va a traernos pérdida de tiempo y dinero además de una baja en la moral del equipo y como consecuencia una resistencia para futuros cambios.

Para facilitar el proceso de cambio, es necesario que el líder diseñe una estrategia para venderlo. Una forma muy efectiva de hacerlo es mediante una evaluación de la situación actual y mostrar cuales serían las amenazas si no se cambia. De aquí sale lo que se le conoce como la plataforma en llamas, Conner D. (1992).

Jeanenne LaMarsh en su libro "Cambia mejor" establece que el cambio debe manejarse cuidadosamente para evitar que se tenga una reducción en la productividad y moral de los empleados. Depende de cada líder comprender los cambios y la cultura de su equipo para diseñar su estrategia.

No importa si se trata de un país, una escuela, una organización social o una industria; el cambio siempre representa un reto para los integrantes y para los ejecutivos. Es necesario entender que todos pasamos por un proceso para adaptarnos a dicho cambio. Existen tres etapas claves en el proceso de cambio: El estado actual, el estado deseado y el estado delta. LaMarsh J. (2005).

El **estado actual** es donde nos encontramos hoy, antes del cambio. Los factores que nos han mantenido ahí serán determinantes para la consideración sobre cambiar o quedarnos. El estado actual es muy fuerte, romper la sinergia de la rutina es uno de los pasos o decisiones más difíciles que se toma.

El **estado deseado** es lo que tendremos una vez que el cambio este completado. Al igual que el estado actual, el acoplarnos al estado deseado dependerá en gran parte a las creencias, gustos, expectativas que tiene cada empleado.

El **estado delta** es el espacio que existe entre el estado actual y el estado deseado. Muestra el camino que se tiene que recorrer para pasar de hoy al mañana.

Creando una necesidad por cambiar. La plataforma en llamas.

Aun y cuando sentimos y sabemos que necesitamos cambiar, resulta difícil para las personas asimilar un cambio radical. El nivel de tensión que genera el cambio es grande y esto se transmite a todos los niveles de la organización. Por lo tanto, es más cómodo no tener que cambiar.

Si la organización ya sabe que es necesario cambiar, antes de emprender el viaje, el grupo de liderazgo responsable por administrar el cambio debe de tener claro cuales son factores que mantienen a los integrantes de la organización en el status quo.

Podemos ya contar con una Visión clara (Modulo 2.6) y motivadora, aún así es crítico que entendamos cuales son los factores que previenen que nuestra gente se aventure al cambio, a una nueva forma de pensar.

Daryl Conner en su libro Administrando a la velocidad del cambio, Conner D. (1992), establece que es imperativo alentar a la organización a cambiar antes de aventurarse al cambio. En su libro utiliza un evento de la vida real que tuvo lugar en una plataforma petrolera como analogía para ayudar a asimilar la necesidad por cambiar.

La Historia de la Plataforma en Llamas.

“A las nueve treinta de una noche, un día del mes de Julio de 1988, ocurrió una explosión desastrosa y posteriormente un incendio en una plataforma de perforación petrolera en el Mar del Norte de la costa de Escocia. Ahí perdieron la vida ciento sesenta y seis miembros de la tripulación además de dos rescatistas. Esta fue la peor catástrofe en veinticinco años de historia de perforación petrolera en el Mar del Norte. Uno de los sesenta y tres miembros de la tripulación que sobrevivieron, fue Andy Mochan, un superintendente de la plataforma. Su entrevista ayudó a encontrar una forma de describir la resolución de manifestar a los generadores de cambio exitosos.

De su cama de hospital, Andy Mochan comentó que fue despertado por la explosión y las alarmas. Comentó que corrió de su puesto a la orilla de la plataforma y saltó quince pisos desde la plataforma hasta el mar. Debido a la temperatura del agua, él sabía que solo podría sobrevivir un máximo de 20 minutos si no era rescatado. Además, el petróleo había llegado a la superficie y estaba encendido. Aún así, Andy saltó más de 50 metros a medianoche hacia un océano lleno de escombros y de petróleo encendido.

Cuando fue cuestionado por hacer ese potencial salto letal, él no vaciló. y dijo: “Era entre saltar o freírme.” El decidió entre una posible muerte y una muerte segura. Consideren esto:

- No saltó porque se sentía seguro de que sobreviviría
- No saltó porque se le hacía una buena idea.
- No saltó porque pensaba que era inteligentemente intrigante.
- No saltó porque era una experiencia de crecimiento personal.

El saltó porque no tenía otra opción – el precio de permanecer en la plataforma, de mantener el status quo, era demasiado alto –. Este es el mismo tipo de situación en los que muchos líderes políticos, sociales y de negocios se encuentran cada día. Algunas veces nosotros necesitamos hacer algunos cambios, no importa que tan inciertos y aterradores sean. Nosotros, al igual que Andy Mochan, enfrentaremos un precio muy alto si no lo hacemos.

La plataforma en llamas de una organización existe cuando se mantiene el status quo y es prohibidamente costosa. Cambios mayores son siempre costosos, pero cuando el rumbo actual es más costoso, tenemos una situación de plataforma en llamas.

La característica principal que distingue una decisión tomada en una situación de plataforma en llamas de todas las demás decisiones no es el grado de emotividad involucrado, sino el nivel de resolución. Cuando una organización esta en una plataforma en llamas, la decisión de hacer un cambio mayor no es solo una buena idea – es un imperativo del negocio.” Conner D. (1992).

Visión, mostrando el futuro a la organización.

Como se mencionó en la administración del cambio, es primordial mostrar a nuestros socios el futuro, hacia dónde vamos. Esto lo conocemos como la visión.

La Visión comúnmente es un estado deseado pero muy difícil de alcanzar, por lo que siempre vamos a luchar por llegar a ella. Se debe de usar un estándar muy alto para establecer la visión.

La visión debe venir de los niveles más altos de la organización, pero debe ser comprendida y valorada por todos los niveles de liderazgo. Cada líder debe tener una de su

departamento que esté alineada a la de la organización. Una vez que se tengan, es necesario hacer el plan de comunicación, usar las herramientas de administración del cambio para lograr que cada empleado se sienta dueño de la visión y tenga un compromiso personalizado para caminar rumbo a ella.

Cada socio debe de saber hacia dónde vamos y qué perseguimos, una vez que aseguramos que estos puntos se conocen, podemos decir que la visión está desplegada.

La visión no puede desplegarse por si sola, no es sólo un buen deseo. Siempre debemos acompañarla de una estrategia para caminar hacia ella. La estrategia debe ser clara y comprensible a todos los niveles. Cada uno de los empleados debe saber cual es su rol en la estrategia.

Un buen despliegue de la visión y la estrategia corporativa va a ayudar a tener un grupo de trabajo enfocado y comprometido. El líder tiene la capacidad de llevar al grupo a un nivel de compromiso superior donde cada empleado sienta que es su responsabilidad que la estrategia se ejecute y siente orgullo por su trabajo diario.

Esfuerzos para generar inercia.

Una vez que la administración decidió tomar el camino de la cultura de excelencia, se formó el equipo de liderazgo, se definió la visión, se hizo una estrategia para alcanzarla y se diseñó un plan de comunicación y administración del cambio. Ahora empieza una etapa muy importante que es llevar la teoría a la realidad. ¿Cómo empezamos?, ya sabemos que los primeros pasos van a ser muy difíciles y frustrantes por la falta de resultados inmediatos.

Jim Collins hace una analogía que podemos usar para representar el efecto de los esfuerzos en cambiar una cultura:

Imagina un gran disco muy pesado que esta unido a un eje. Este disco hecho de acero con 30 pies de diámetro y dos pies de espesor y que pesa más de 5,000 libras. Nos pide que imaginemos que nuestro trabajo es hacer girar este disco pesado sobre su eje tan rápido y durante tanto tiempo como sea posible.

Se empuja el disco con mucha fuerza y apenas se mueve uno o dos centímetros, requiere de una fuerza exagerada y el movimiento es casi imperceptible. Se continua empujando con todas las fuerzas y después de un esfuerzo persistente, el disco completa una vuelta completa, una revolución.

Sigues empujando, el disco comienza a girar un poco más rápido, con un esfuerzo duro y constante, se consigue dar una segunda revolución. Se sigue empujando en la misma dirección. Tres vueltas, cuatro, cinco, seis, y el gran disco gira con más velocidad. Siete, ocho y tú sigues empujando, nueve, diez, empieza a generar inercia. Once, doce, comienza a girar más rápido con cada vuelta, veinte, treinta, cincuenta, cien.

Después, en un punto – ¡progreso! La inercia de esa cosa empuja a tu favor, lanzando el disco hacia delante, vuelta tras vuelta, su propio peso trabaja para ti. Ya no estas empujando más duro que la primera vuelta, pero el disco gira cada vez más rápido. Cada vuelta del disco se suma al trabajo hecho antes acumulándose a la inversión de tu esfuerzo. Mil veces más rápido, después diez mil veces, después cien mil veces. El gigantesco disco pesado vuela con una inercia casi imparable.

Ahora supongamos que alguien llega y pregunta, ¿Cuál de todos fue el gran impulso que causó que el disco girara tan rápido?

No podrías responder; es una pregunta sin sentido. ¿Fue el primer impulso?, ¿el segundo?, ¿el quinto?, ¿el número cien? ¡No! Fueron todos ellos que se sumaron en un acumulado de esfuerzo aplicado en una dirección consistente. Algunos impulsos quizá fueron más fuertes que otros, pero ninguno de ellos – no importando cual fuerte fuera – refleja ni siquiera una porción pequeña del efecto acumulado del giro del disco. Collins, J. (2001).

Esta analogía ejemplifica lo que sucede en las Organizaciones que siguen el camino de la excelencia, no hay una gran iniciativa o proyecto que los lleva a la cima, sino es la suma de cada esfuerzo, es el cambio en la cultura donde todos aportamos un poco. Cada empleado empuja el disco todos los días.

Desarrollando el compromiso en cada miembro de la empresa. Yo soy el responsable de la excelencia.

Ser excelente es una decisión personal. No se le puede exigir a una persona serlo. Es una cuestión de orgullo personal por ser y hacer las tareas con el más alto estándar. Ahora el líder es un detonador de la excelencia, tiene la habilidad de motivar y guiar al equipo a la excelencia.

Es indispensable que cada empleado esté personalmente convencido y comprometido con la excelencia a un nivel de que cada persona piense que es su responsabilidad los resultados de la compañía.

Para lograr este nivel de compromiso es primordial tener una visión clara, una estrategia, comprender el estado actual y futuro e identificar el Delta, con esto crear una plataforma en llamas para que los líderes, que están altamente comprometidos y entrenados en la administración del cambio, pueden motivar y convencer a cada miembro del negocio en tomar la decisión de su vida, el camino a la excelencia, el orgullo por hacer las cosas bien.

El mantener al equipo comprometido y entusiasmado es tarea de todos los días. El liderazgo lo hace posible, la administración del cambio pone la estructura para ir avanzando, la visión y la estrategia ayudan a mantenerse en el camino.

Reforzando los cimientos con una estructura y liderazgo basados en los valores

Un ambiente de cambio comúnmente es estresante y puede incentivar conflictos internos. Una manera de mitigar este riesgo y de cimentar una filosofía de mente abierta fomentando la mejora continua, es tener una estructura y liderazgo basados en valores.

La organización debe encontrar y promover los valores que los rigen. Aún y cuando se tienen estándares éticos mundialmente reconocidos, cada empresa debe establecer cuales serán los más importantes para dicha organización.

Los valores definen la forma en la que las personas quieren comportarse entre ellos dentro de una organización. Los valores son una declaración de la forma en la que la empresa valora a los clientes, proveedores a sus empleados y la comunidad.

Los valores forman el cimiento de todo lo que sucede en el trabajo. No necesariamente se tienen valores documentados y establecidos, pero lo que se valora dentro de la compañía es evidente, eso que se valora formarían los valores de la organización. Como ejemplo si una persona se siente justamente tratada en la organización en la que labora, muy probablemente es porque dicha organización tiene unos valores similares a los que son importantes para este individuo.

Según Susan M. Heathfield (2012), los valores son reflejados en las decisiones diarias que toman los miembros de una organización. Cada organización puede elegir entre dejar que se definan los valores en base a las creencias y acciones de cada individuo o, ser proactivo e invertir tiempo en definir los valores que mejor sirvan a los miembros de la organización y a sus clientes.

La mayor parte de las organizaciones comparten una similitud en los valores adoptados. Algunos ejemplos son: competencia, equidad, integridad, responsabilidad, servicio, exactitud, respeto, dedicación, diversidad, mejora continua, lealtad, credibilidad, honestidad, innovación, trabajo en equipo, excelencia, facultamiento, flexibilidad.

En el camino a una cultura de excelencia, la organización debe definir cuales son los valores por lo que van a regirse y en los que van a basar sus decisiones. No hay un estándar fijo de cuales son los mejores valores, esto depende de la gente que forma la organización y lo que es importante para los clientes.

Liderazgo basado en valores.

Como ya se ha mencionado en esta investigación, el liderazgo es la parte medular de una cultura organizacional. Las organizaciones valoran a los líderes que tienen un alto compromiso a regirse en base a los valores.

Harry M. Jansen Kraemer Jr., identificó cuatro principios de un líder basado en valores, Jansen H. (2011):

1. Auto-reflexión: Debes de tener la habilidad de identificarte y reflejarte en lo que crees, en tus valores y lo que más te importa. Para poder llegar a ser un líder con base en los valores, debes estar dispuesto a verte a ti mismo en una autorreflexión. A fin de cuentas, si no puedes auto-reflejarte, ¿cómo puedes conocerte a ti mismo?, si no te conoces a ti mismo, ¿cómo puedes guiarte a ti mismo o a los demás?
2. Balance: Es la habilidad de ver situaciones de diferentes puntos de vista o perspectivas con una mente abierta para comprender mejor la situación.
3. Auto-confianza: Es importante aceptarse tal y como eres. Conocer cuales son las debilidades y fortalezas de nosotros mismos para poder caminar en la mejora continua. Cuando realmente se tiene auto-confianza se va a reconocer que existen personas más hábiles, exitosas que uno mismo, pero no hay problema, porque tú estás bien siendo la persona que eres.

4. Humildad: Nunca jamás olvides quien eres y de donde vienes. La verdadera humildad pone la vida en perspectiva, particularmente cuando se experimenta éxito profesional. Además ayuda a valorar a cada persona y a tratar a todos de forma respetuosa.

Lo interesante de estos cuatro principios es que pueden ser aplicados a cualquiera, al presidente de una nación, al jefe ejecutivo de una compañía o al líder de una línea de producción. No es necesario esperar hasta tener cientos de personas reportándote en la organización. Siempre se pueden aplicar los principios de liderazgo basados en valores, Jansen H. (2011). Nunca es muy temprano o muy tarde para convertirse en un líder basado en valores. Tomado del artículo: "The Only true Leadership is Value-Based Leadership" de Harry M. Jansen Kraemer Jr publicado el 26 de abril del 2011 en Forbes.

Desarrollando a todos nuestros líderes

En el capítulo anterior ya hablamos sobre la importancia de los líderes para emprender el viaje hacia una cultura de excelencia. Aún y cuando Collins nos dice que es necesario buscar los líderes adecuados para el trabajo (first who then what), Collins J. (2001). La mayor parte de las veces las empresas ya cuentan con un grupo de líderes. Es importante que tengamos herramientas y mecanismos para desarrollar a la gente de la empresa, vamos a darnos cuenta que la mayoría de la gente que ha permanecido por años como parte de la empresa es personal altamente comprometido que quiere ver a su empresa triunfar.

Durante el proceso de desarrollo de nuestros líderes es muy importante que tengamos a los valores de la empresa al frente. Un requisito indispensable es poder desarrollar a los líderes que comparten los mismos valores de la compañía, de esta manera podemos asegurar que durante un largo plazo ambas partes (compañía y empleado) van a estar en armonía, ya que tienen las mismas creencias y valores, Jansen H. (2011).

Un punto primordial para desarrollar a nuestros líderes (y a nosotros mismos) es conocernos. El saber cómo somos y dónde estamos nos va a ayudar a fijar el punto de partida y a crear un mapa del rumbo que debemos tomar. Es muy importante que cada líder tenga la disposición y madurez para aceptar las oportunidades que tiene.

Los ejecutivos que van a estar a cargo del desarrollo de los líderes tienen la tarea de convencer a cada uno de ellos sobre la importancia de conocerse a si mismos, no se puede mejorar si no se conocen las debilidades.

Es común que algunos líderes experimentados tengan temor de que se les identifiquen debilidades u oportunidades. Podría percibirse como una herramienta para despedirlos o para rezagarlos. Es por esto que el equipo de desarrollo de líderes debe prestar mucha atención y ser sensibles en la forma en la que se va a invitar a los líderes en desarrollo a conocerse.

Existen muchas herramientas que ayudan a los líderes a conocerse mejor y explotar todo su potencial, en esta investigación cubriremos algunas de ellas que han probado ser muy exitosas en la industria.

Liderazgo basado en fortalezas

Tom Rath en su libro de Liderazgo basado en fortalezas utiliza las investigaciones realizadas por el grupo Gallup. El grupo de investigación de Gallup, Inc. mantiene presencia en más de veintisiete países y tiene como objetivo la investigación de la parte humana en las organizaciones. Basado en sus estudios, se encontraron que existen cuatro dominios dentro de las fortalezas de liderazgo, Rath T. (2008).:

1. Ejecución.
2. Influencia.
3. Desarrollo de relaciones.
4. Pensamiento estratégico.

En las investigaciones de Gallup y descritas en el libro de Rath se establece que los líderes más efectivos son aquellos que enfocan sus esfuerzos en incrementar su efectividad en los dominios en los que, por naturaleza, son fuertes. Gallup estudió a algunos de los líderes más exitosos en la historia del mundo (desde líderes de naciones hasta líderes de líneas de producción) y encontró que estos líderes exitosos fueron los que explotaron al máximo sus habilidades naturales.

Algunos datos encontrados en la investigación de Gallup, sobre la efectividad de algunas empresas que utilizaron el liderazgo basado en fortalezas son los siguientes, Asplund J. (2001):

Compromiso de los empleados: De un estudio a 12,157 empleados que recibieron apoyo en desarrollar sus fortalezas, el compromiso mejoró en un 0.33 relativo a los empleados que no recibieron intervención.

Rotación de personal: Hay información disponible sobre rotación de personal para 65,672 empleados. Dentro de los empleados que recibieron algo de retroalimentación en sus fortalezas, los niveles de rotación fueron 14.9% más bajos que aquellos que no recibieron retroalimentación.

Productividad: Se tienen datos de 530 unidades de negocio. Aquellos a los que sus gerentes recibieron retroalimentación basado en sus fortalezas mostraron 12.5% más productividad relativo a aquellas unidades de negocio donde los gerentes no recibieron la retroalimentación.

Rentabilidad: Los datos de rentabilidad de 469 unidades de negocios estuvieron disponibles, desde tiendas de autoservicio hasta grandes plantas manufactureras. Aquellas unidades cuyos gerentes recibieron retroalimentación basadas en sus fortalezas, mostraron 8.9% mas rentabilidad después de la intervención que las unidades de negocios cuyos gerentes no recibieron nada de retroalimentación.

Los estudios muestran claramente que invertir en las fortalezas de los líderes aumenta considerablemente la satisfacción y entregas de la gente y por consecuencia de las unidades de negocio.

Encuestas 360 grados.

La retroalimentación de 360 grados es una herramienta que da la oportunidad a los líderes de recibir información de su desempeño y la percepción desde el punto de vista de sus empleados directos, así como de sus compañeros, clientes y de su superior. La mayor parte de las encuestas de 360 grados incluyen una auto-evaluación de esta manera se puede comparar como te consideras y como te ven los demás.

Las evaluaciones de 360 grados, ayudan al líder a entender como es visto por sus compañeros de trabajo, sus empleados, clientes y jefe. Esto es nos dice la percepción que se tiene desde los diferentes ángulos de la organización.

La retroalimentación recibida nos da una idea de las habilidades y comportamientos deseados por la organización para poder alcanzar la misión, visión y metas, viviendo a través de los valores.

Lo más común es que cada empleado o líder seleccione al grupo que lo va a evaluar con una visión de que la información le va a servir solo a él para su propio desarrollo. Estos evaluadores deben de conocer bien el trabajo de la persona que esta siendo evaluada. Es importante asegurar que el programa es para desarrollar a los líderes y un objetivo primordial es que cada líder se pueda ver a través de los ojos de sus compañeros. Si el líder percibe que la información se puede usar para calificarlo, podría enfocarse a seleccionar gente que pudiera verse influenciada por lazos de amistad y se perdería la objetividad de la retroalimentación.

Debe quedar claro que el propósito es que cada líder pueda conocer sus debilidades y fortalezas visto desde el punto de vista de los demás.

La mayoría de las organizaciones que han implementado las evaluaciones de 360 grados exitosamente han identificado estos puntos en el proceso que nos pueden ayudar a hacerlo más positivo, Heathfield S. (2012):

- Obtener más retroalimentación de diferentes fuentes.
- Desarrollo del equipo.
- Desarrollo en el desempeño personal y organizacional.
- Responsabilidad por el desarrollo profesional.
- Reduce el riesgo de discriminación.
- Mejora el servicio al cliente.
- Encontrar las necesidades de entrenamiento.
- No tener expectativas superiores del proceso.
- Cuidar las fallas para conectar el proceso.
- Podemos terminar con información insuficiente.
- Evitar enfoque en las debilidades y puntos negativos.
- Evitar poner evaluadores inexpertos o inefectivos.
- Sobrecarga de información.

Es muy importante una buena planeación de 360 grados ya que puede ser una herramienta poderosa para resolver problemas o puede revertirse y convertirse en una forma de identificar los culpables de la evaluación, ¿quién fue el que me evaluó por debajo de perfecto?

Es importante un plan de despliegue para poder asegurar que la organización lo toma de una forma positiva que ayude a tener una cultura de excelencia en la organización.

Competencias de liderazgo.

En nuestra búsqueda por la cultura de excelencia operacional, sabemos que necesitamos desarrollar a los líderes desde todos los puntos de vista. Los líderes de la organización deben de buscar los niveles más altos de desempeño, habilidades y conocimientos.

Las competencias de liderazgo son las características personales que diferencian el rendimiento superior del rendimiento promedio. Algunas competencias pueden ser evidentes, como lo son habilidades técnicas, conocimientos adquiridos (respaldados por algún título o certificado), pero hay otras competencias que son más difíciles de observar: función social, imagen de si mismo, rasgos propios, motivación.

Las competencias de liderazgo son específicas de un puesto o trabajo, es decir hay diferentes expectativas dependiendo que tan alto este un líder en la organización. Estos son algunos ejemplos de competencias importantes para supervisores de una línea de producción de una compañía dentro de sus tres imperativos (Visión, Ejecución y Legado):

Visión:

- Solución creativa de los problemas.
- Mejoras en el negocio.
- Percepción del cliente.

Ejecución:

- Influencia a otros.
- Liderazgo en el equipo.
- Seguridad en si mismo.

- Cooperación organizacional.

Legado:

- Desarrollo de los demás.
- Administración del rendimiento.
- Comprensión interpersonal.
- Apalancamiento de las diferencias.

Estilos de liderazgo

Durante su formación los líderes desarrollan habilidades para dirigir a sus grupos de trabajo. Dependiendo de la formación, carácter, situaciones y las experiencias vividas por el líder, éstos desarrollan uno o varios estilos de liderazgo.

Daniel Goleman, en sus estudios encontró que los líderes utilizan seis estilos de liderazgo, Goleman, D. (2000). Cada uno es resultado de los componentes de una inteligencia emocional⁵. A continuación se listan los estilos de liderazgo, sus orígenes y un estándar de bajo cuales circunstancias es recomendado utilizarlos para que mejoren el impacto en la organización y el clima de trabajo.

Directivo: Demanda cumplimiento inmediato. Se describe de mejor manera como el líder que dice: “Hazlo de la forma que te lo pido”. Estos líderes controlan de manera cercana a los empleados y los motivan mediante amenazas y disciplina.

Este estilo es efectivo cuando:

- Es aplicado a una tarea relativamente directa.
- Se utiliza durante una situación de crisis.
- La desviación del cumplimiento resultaría en problemas serios.
- Cuando todo lo demás ha fallado con empleados problemáticos.

Cuando se usa este estilo, el líder:

⁵ Inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás. Para motivarnos y para manejar las emociones emotivas en nuestras relaciones. Daniel Goleman (1998) . Trabajando con Inteligencia emocional.

- Da dirección diciéndoles a los empleados lo que deben hacer.
- Espera cumplimiento inmediato.
- Controla minuciosamente.
- Se basa en retroalimentación correctiva y negativa.
- Motiva listando las consecuencias negativas por la falta de cumplimiento.

Visionario: Provee una dirección a largo plazo y una visión. Motiva a la gente para seguir y caminar rumbo a la visión. Describe mejor al líder como el que: “Muestra todo el panorama”, es un líder que demuestra entusiasmo y una visión clara.

Este estilo es efectivo cuando:

- Se requiere de una visión nueva o una dirección más clara (por ejemplo en tiempos de cambio).
- Cuando al líder se le percibe como el experto.
- Cuando los empleados nuevos dependen de la guía del líder.

Cuando se usa este estilo, el líder:

- Desarrolla y articula una visión clara.
- Solicita a los empleados su perspectiva respecto a la visión.
- Ve como clave “vender la visión”.
- Persuade a los empleados mediante la explicación de los “porqué” en términos de los intereses de los empleados a largo plazo.
- Pone estándares y monitorea el desempeño en relación a una visión más grande.
- Usa un balance de retroalimentación positivo y negativo para motivar.

Afiliativo: Crear armonía en el grupo. Este estilo esta enfocado a trabajar alrededor de la gente. Puede ser caracterizado con la frase: “La gente primero y la tarea después”.

Este estilo es efectivo cuando:

- Se utiliza en conjunto con los estilos de liderazgo visionario, participativo o entrenador.
- Las tareas son rutinas y el desempeño es adecuado.
- Cuando se provee ayuda personal.

- Cuando se trata de que grupos diversos de individuos con conflictos trabajen en armonía.

Cuando se usa este estilo, el líder:

- Está más preocupado por promover interacciones positivas y desarrollo del equipo.
- Pone énfasis en direccionar las necesidades personales.
- Identifica oportunidades para retroalimentación positiva. Pone énfasis en la importancia de la moral del empleado en el desempeño.
- Evade confrontaciones relacionadas con desempeño.
- Reconoce más las características personales que el desempeño en el trabajo.

Participativo: Creando compromiso y generando nuevas ideas. Los líderes que usan este estilo creen que la gente debe participar en las decisiones que les afectan.

Este estilo es efectivo cuando:

- Los empleados son competentes.
- Los empleados poseen información crítica.
- Los empleados tienen ideas más claras que el líder sobre el curso a tomar.
- Cuando el estilo visionario ya se utilizó para crear y perseguir una visión.

Cuando se usa este estilo, el líder:

- Confía en que los empleados pueden desarrollar una dirección apropiada por ellos mismos.
- Invita a los empleados a participar en el desarrollo de las decisiones. Busca oportunidades para el consenso.
- Tienen muchas juntas y escucha las preocupaciones.
- Reconoce desempeño adecuado, rara vez da una retroalimentación negativa.

Marcapasos: Completar las tareas con una alto estándar de excelencia. Los líderes que demuestran este estilo de liderazgo lo ven como “lo tengo que hacer yo mismo”.

Este estilo es efectivo cuando:

- Se tienen empleados altamente motivados, competentes, conocen bien su trabajo y sólo requieren de un mínimo de dirección.

- El grupo es de contribuidores individuales, (por ejemplo: científicos en desarrollo e investigación, situaciones legales).
- Cuando se requieren resultados rápido.
- Cuando los empleados son muy similares al gerente o líder del área.

Cuando se usa este estilo, el líder:

- Dirige con su ejemplo.
- Tiene un estándar alto y espera que los otros conozcan el raciocinio detrás de lo que se esta modelando.
- Es aprensivo en delegar tareas y quita la responsabilidad a los empleados si no observa que se están llevando a cabo con un alto desempeño.
- Tiene muy poca simpatía por un desempeño pobre.

Entrenador: Desarrollo profesional a largo plazo de los empleados.

Este estilo es efectivo cuando:

- Los empleados tienen conocimiento sobre la discrepancia entre su desempeño actual y donde ellos quisieran estar.
- Los empleados están motivados a tomar la iniciativa, ser más innovadores y buscar su desarrollo profesional.

Cuando se usa este estilo, el líder:

- Ayuda a cada uno de los empleados a identificar sus propias fortalezas y debilidades.
- Alenta a los empleados a establecer metas para su propio desarrollo.
- Alcanza acuerdos con los empleados respecto al rol del líder y empleados en el proceso de desarrollo.
- Provee continuamente instrucciones y retroalimentación.
- Puede cambiar los estándares de desempeño a corto plazo por un desarrollo a largo plazo.

Ambiente de trabajo.

El Ambiente de trabajo es la percepción del empleado de cómo se siente trabajar dentro de una empresa u organización. Esta percepción demanda aspectos del ambiente que impactan directamente su capacidad para hacer bien el trabajo.

Con una buena combinación de estilos y competencias de liderazgo, indudablemente los líderes van a tener oportunidad de crear un ambiente de trabajo ideal para una cultura de excelencia. Es responsabilidad del líder de cada grupo tener un ambiente de trabajo positivo dentro de su área.

También los líderes experimentan un clima de trabajo del grupo o gerencia a la que pertenecen. A esto se le llama ambiente de trabajo experimentado. Es muy importante que cada líder tenga la capacidad para no transmitir las oportunidades del clima de trabajo experimentado por él a su grupo de trabajo.

Según estudios de Harvard y HayGroup⁶, se tienen seis dimensiones de ambiente de trabajo:

Flexibilidad:

- La percepción de que sus subalternos directos tienen la restricción del ambiente de trabajo.
- El grado en el cual la gente siente que hay reglas, procedimientos, normas o prácticas innecesarias que interfieren en el cumplimiento de las tareas.
- La percepción que sus subalternos directos tienen de que es fácil de poner en práctica las ideas nuevas.

Cuando se tiene una alta flexibilidad:

- Se cuenta con un grupo donde las ideas nuevas se aceptan fácilmente y las reglas innecesarias se reducen al mínimo.
- Se considera que la atención de la administración se enfoca en reunir a las mejores personas para hacer el trabajo.

⁶ Hay Group es un grupo de consultoría de desarrollo de líderes. Presencia en 48 países. Ha evaluado a los líderes en más de 8,000 organizaciones a nivel mundial.

Cuando se tiene una flexibilidad baja:

- Se tiene un ambiente donde las ideas no se aceptan fácilmente.
- La jerarquía formal impide que se haga el trabajo.

Responsabilidad:

- La percepción en el grado en el que los subalternos tienen la autoridad necesaria para realizar un trabajo o tomar una decisión.
- El grado en el que el personal puede hacer el trabajo sin una revisión constante por parte del líder.
- El grado en el que la gente del área se siente responsable por los resultados.

Cuando se tiene una alta responsabilidad:

- Se cuentan con líderes que motivan a sus subordinados para que tomen la iniciativa en proyectos y mejoras.
- Los empleados sienten una responsabilidad total sobre los resultados.

Cuando se tiene una responsabilidad baja:

- Los supervisores esperan que los subordinados les consulten todo, no obstante que éstos estén haciendo lo que deben.

Estándares:

- El énfasis que el líder pone para mejorar el rendimiento de subalternos para que se entregue el mejor trabajo todo el tiempo.
- El grado en el que los integrantes del grupo o equipo sienten que tienen objetivos reales y retadores.
- El grado en el que el personal siente que el líder del grupo no tolera la mediocridad.

Cuando se tienen estándares altos:

- La administración pone mucha atención en mejorar el rendimiento y establecer objetivos retadores.

Cuando se tienen estándares bajos:

- Es poca la atención que pone la administración en mejorar el rendimiento y en establecer objetivos retadores.

Reconocimiento:

- Es el grado en el que los empleados se sienten valorados por el trabajo bien hecho.
- El grado en que los líderes diferencian los niveles de rendimiento por medio de retroalimentación, reconociendo a los más sobresalientes.
- Cada uno de los empleados sabe en dónde se encuentra en relación a desempeño.
- El reconocimiento no es dinero. El reconocimiento no se limita a efectivo o premios.

Cuando se tiene un alto reconocimiento:

- Se da más retroalimentación positiva y motivación que amenazas y críticas.
- Se cuenta con un sistema de promoción que está ligado al desempeño de los empleados.
- Se tiene un sistema de reconocimiento a la excelencia de rendimiento en el trabajo.

Cuando se tiene un bajo reconocimiento:

- Se tiene un ambiente de trabajo donde las críticas y amenazas anulan el reconocimiento y ánimo.

- El mejor empleado tiene dificultades para crecer ya que es obstaculizado por el sistema de promoción
- Las personas no son reconocidas en función directa a la excelencia de su trabajo.

Claridad:

- Puede definirse como el grado en que los empleados saben lo que se espera de ellos.
- Se comprenden detalladamente las expectativas que se tienen y cómo se relacionan con los objetivos de la organización.
- Se comprenden los objetivos a todos los niveles y la tarea de cada uno de los empleados.

Cuando se tiene una alta claridad:

- El personal tiene una idea clara de lo que se espera de ellos y cómo contribuyen a las metas corporativas.
- Los procedimientos y políticas son comprendidas.
- Se tiene una productividad alta gracias a una buena planificación.

Cuando se tiene una claridad baja:

- No están claros los procedimientos ni las políticas de la compañía.
- Se tiene una baja productividad por falta comprensión del plan y los objetivos.
- El personal no está seguro de su rol en la organización ni de las expectativas que se tienen de él.

Compromiso del equipo:

- El grado en el que el personal se siente orgulloso de pertenecer al grupo o equipo de trabajo.

- El personal esta dispuesto a hacer un esfuerzo adicional cuando su grupo de trabajo lo requiera.
- Todo el equipo trabaja en un objetivo común.
- Normalmente el compromiso de equipo tiende a ser el resultado de otras de las dimensiones de ambiente del trabajo.

Cuando se tiene un compromiso del equipo alto:

- Se tienen personas altamente leales a la organización y se sienten orgullosos de pertenecer a ésta.
- Los integrantes del grupo o equipo demuestran un esfuerzo adicional o discrecional.

Cuando se tiene un compromiso del equipo bajo:

- La lealtad y orgullo en la organización son bajos.
- Se culpan unos integrantes a los otros por el bajo desempeño.

Líderes desarrollando líderes.

Una herramienta que ha resultado muy exitosa en el desarrollo de líderes es el programa de mentoría, donde los líderes experimentados (mentores) invierten tiempo en el desarrollo de otros líderes más jóvenes en su carrera (aprendiz).

El programa de mentoría es un componente clave para el desarrollo de los líderes. Este programa es una sociedad de impacto al negocio de dos empleados trabajando hacia un objetivo de desarrollo para maximizar el potencial. No es correctivo, sino una oportunidad de compartir conocimientos y experiencias para desarrollar una habilidad o perspectiva particular.

El proceso de mentoría ofrece a individuos comprometidos una oportunidad de tomar un mejor control de su desarrollo personal y profesional, esto es logrado mediante sesiones entre mentor y aprendiz.

Durante las entrevistas a los ejecutivos, se encontró una compañía en la localidad que ha implementado este proceso exitosamente. Por motivos de control internos se solicitó no mencionarla en el documento, pero dio acceso al programa.

Programa de Mentoría: Guía del Mentor

El objetivo de este documento es proporcionar al mentor un entendimiento básico del programa, las expectativas de su rol, y guías sobre la mejor forma de ejecutar su parte en el proceso de asesoramiento.

1) Puntos principales del programa

- Empieza con el deseo del aprendiz por crecer hacia una meta específica de carrera.
- Sociedad donde el mentor asesora para ayudar a que el aprendiz logre sus metas en el programa.
- No impacta en evaluaciones de desempeño.
- El tiempo planeado de la relación de mentoría es aproximadamente seis meses con contacto mensual.
- Existe flexibilidad para que mentor y aprendiz estructuren su relación de trabajo conforme sea apropiado.
- El Consejo de mentoría hace la unión y proporciona la estructura del programa.
- La relación Mentor-Aprendiz es confidencial.
- Las relaciones de mentoría están dirigidas por nuestros valores.

2) Proceso de Solicitud y Asignación de Mentor

- Se pide a los empleados que quieren fungir como mentor que apliquen mediante una solicitud.

- Se seleccionará a los mentores basados en su conocimiento, experiencia y demostración de los valores.
- El Consejo de Mentoría revisará las solicitudes de los aprendices y determinará el mentor.
- Se pedirá a los mentores que no tomen más de dos asignaciones activas de aprendiz al mismo tiempo, y siempre tengan el derecho de limitarse a uno o posponer basados en disponibilidad.
- El mentor es responsable de completar la relación con el aprendiz, una vez iniciada.

3) Rol del mentor

Sigue siendo el rol del supervisor motivar, asesorar y evaluar el desempeño de un subordinado que está en el programa de mentoría con otro gerente/empleado. El supervisor proporciona apoyo y ánimo a sus subordinados en programa de mentoría y lo hace sin demostrar favoritismo o negatividad hacia el subordinado.

El mentor proporciona consejos, asesoramiento y recomendación de manera confidencial en apoyo al aprendiz. El mentor no interactúa con el supervisor del aprendiz en nombre del aprendiz, pero sí alienta a una interacción efectiva entre el aprendiz y su supervisor.

En general, el rol del mentor es como sigue:

- Proporcionar un ambiente abierto, alentador, y no amenazante que comprometa al aprendiz.
- Proporcionar asesoría sobre las oportunidades de carrera en la compañía.
- Promover el aprendizaje intencional mediante asesoría (coaching) y compartir experiencias.
- Aconsejar sobre estrategias de solución de problemas o mejora de procesos.
- Compartir información del negocio, perspectiva de la organización y experiencias – buenas y malas.
- Demostrar importantes comportamientos de liderazgo y atributos de éxito.
- Dedicar tiempo y energía por lo menos una vez al mes; la interacción frecuente, incluso breve, ha demostrado ser lo más exitoso en las relaciones de mentoría.

4) Proceso

Los mentores completarán el entrenamiento del programa de mentoría antes de su primera asignación.

- Un representante del Consejo de Mentoría le entregará al mentor:
 - La asignación del aprendiz;
 - Copia de la solicitud del aprendiz;
 - Otra información de antecedentes conforme sea necesario.
- Un representante del Consejo de Mentoría le entregará al aprendiz:
 - El nombre de su mentor;
 - Breve historial de su mentor, conforme sea necesario;
 - Breve explicación de la razón de selección del mentor.
- El mentor iniciará el primer contacto para reunirse con el aprendiz, el aprendiz es responsable de programar todas las juntas siguientes.
- En la junta inicial, mentor y aprendiz deben aclarar la(s) meta(s) del aprendiz para el programa y ponerse de acuerdo sobre lo que se podrá lograr en seis meses.
- Mentor y aprendiz acordarán la frecuencia y formato de las juntas, siempre y cuando entre generalmente dentro de la guía de “una vez al mes durante una hora”.
- Al cumplirse tres meses, el Consejo de Mentoría enviará un breve correo electrónico para “tocar base” y preguntar si se está llevando a cabo el proceso y se están cumpliendo las expectativas.
- El aprendiz notificará al Consejo de Mentoría cuando la relación formal termine después de seis meses.
- El Consejo de Mentoría enviará una evaluación tanto al mentor como al aprendiz para hacer mejoras al programa.

5) Consejos para el Mentor

- Mantener la confidencialidad.
- Tomar la iniciativa en la relación. Pregunta cómo puedes ayudar. Sugiere temas para discutir.

- Cumple tu compromiso para todas las juntas o reuniones acordadas.
- Sé claro sobre lo que puedes aportar así como sobre tus limitaciones.
- Enfatiza tus estilos de liderazgo de formación y participativo, contrario a directivo.
- Haz preguntas; guía al aprendiz al autodescubrimiento; evita un patrón de “decirle” las cosas.
- Dirige al aprendiz hacia otras personas en tu red de contactos que le puedan ayudar al aprendiz a lograr sus objetivos del programa.
- Recomienda la entrevista informativa.
- Si no estás de acuerdo con los comportamientos del aprendiz, comparte con él o ella tus percepciones.
- Prepárate para finalizar la relación cuando se haya cumplido el propósito.
- Mantén la puerta abierta para que tu aprendiz regrese en el futuro.

Programa de Mentoría: Guía del Aprendiz

Este documento proporciona una guía en el proceso de solicitud de aprendiz y un plan de acción para el aprendiz durante el proceso de formación y asesoramiento.

1) Proceso de Solicitud de Aprendiz

- El Coordinador del Programa de Mentoría envía un formato de solicitud de aprendiz a todos los empleados para que puedan aplicar de manera voluntaria.
- Los empleados interesados aplicarán utilizando el formato publicado.
- El Consejo de Mentoría unirá al aprendiz con mentores potenciales basados en las expectativas y objetivos de carrera.

2) Planear para la mentoría, rol del aprendiz:

- Establecer una meta específica sobre la que trabajará con el mentor.

- Reunirse con el mentor tan seguido como lo permita el tiempo. (La agenda del mentor probablemente establezca el ritmo.) El mínimo para mantener la relación productiva parece ser una o dos horas al mes, pero pueden reunirse más que eso. Las juntas en persona pueden complementarse con juntas por teléfono o correo electrónico. Éstos también cuentan como tiempo importante de mentoría.
- Pedir al mentor sugerencias o consejo.
- Escuchar al mentor, aplicar al menos algunos de los consejos, y darle a conocer los resultados.
- Mantener los compromisos realizados.
- Mantener la confidencia entre el mentor y el aprendiz.
- Evaluar la relación en varios puntos dentro del tiempo acordado, considerando lo que has logrado y los siguientes pasos a tomar.

El coordinador del Programa de Mentoría iniciará la primera junta. Ellos asistirán a la junta establecida para tener una inducción completa sobre este programa, esa inducción incluirá pero no se limita a:

1. Importancia del programa de mentoría
2. Cuál es tu rol, el del mentor y el de tu supervisor
3. Qué hacer y qué no hacer
4. Actividad sugerida durante la sociedad
5. Cómo terminar la sociedad formal
6. Bodega de habilidades
 - a) Instruir/desarrollar capacidad
 - b) Inspirar
 - c) Proporcionar retroalimentación
 - d) Administrar riesgos
 - e) Abrir puertas
 - f) Escuchar activamente
 - g) Construir confianza
 - h) Alentador
 - i) Identificar metas y realidad actual

3) Aprendiz: Qué hacer y qué no hacer

Que Hacer

- Toma el tiempo para identificar tus objetivos.
- Sé considerado respecto al tiempo de tu mentor.
- Regresa las llamadas y correos electrónicos a tiempo, sé puntual. Deja que tu mentor sugiera minutos o actividades extra.
- Escucha atentamente todo lo que dice tu mentor. Guarda lo que parezca irrelevante para uso futuro.
- Considera seriamente todos los consejos que recibas.
- Asume que la relación será estrictamente profesional.
- Sólo haz comentarios positivos o neutrales sobre tu mentor y otras personas. Si no estás de acuerdo con los comportamientos o valores de tu mentor, comparte tus percepciones con él/ella. Si continúa la situación, acéptale o prosigue.
- En sociedades formales, prepárate para salir de la relación (por lo menos del aspecto formal de mentor-aprendiz después de seis meses—o antes si así lo acuerdan ambas partes).
- Mantén las puertas abiertas para regresar con tu mentor para pedir consejo o alguna otra ayuda después. Mantente en contacto. Envía una nota o hazle una llamada de vez en cuando.

Qué NO hacer

- Depender de tu mentor para que identifique tus objetivos.
- Asumir que tu mentor tiene tiempo ilimitado para ti.
- Desconectarte cuando el tema parece irrelevante a tus necesidades inmediatas.
- Divagar, ignorando pistas de que estás hablando mucho.
- Olvidar compartir el resultado de la ayuda que te dio tu mentor.
- Inmiscuirte en la vida personal de tu mentor o esperar ser buenos amigos.
- Hablar negativamente sobre tu mentor detrás de él/ella.
- Aferrarte a tu mentor de manera indefinida.
- Terminar en malos términos o avanzar sin seguir en contacto con mentores pasados.

4) Terminar la Relación Formal

Mentor o aprendiz notificarán al Coordinador del Programa de Mentoría una vez que hayan terminado la relación formal después de seis meses, para que otros aprendices puedan tener la oportunidad de aprender. Se espera un breve resumen al final del período de mentoría, tanto del mentor como del aprendiz. Si están interesados, tanto el aprendiz como el mentor son bienvenidos para continuar su relación de manera informal después del fin del período oficial de seis meses.

Establecimiento de equipos multidisciplinarios.

Un equipo de trabajo multidisciplinario consta de empleados de diversas áreas funcionales y en ocasiones varios niveles de la organización que trabajan en forma colectiva en tareas específicas. A ese respecto, los equipos multidisciplinarios son como fuerzas de tarea. Sin embargo, difieren de éstas en una forma importante: son los vehículos principales para lograr el trabajo central de la organización. El trabajo asignado a los equipos multidisciplinarios en Lockheed Martin incluye diseñar tecnología, reunirse con clientes y proveedores, y desarrollar nuevos productos para la Armada de Estados Unidos. El uso de tales equipos se está extendiendo con rapidez y cruza todos los tipos de límites de la organización. Los equipos de trabajo multidisciplinarios proporcionan varias ventajas competitivas importantes si se forman y administran de manera apropiada. En particular con frecuencia se usan para acelerar los procesos de diseño, producción y servicios para elevar la creatividad y la innovación.

Un equipo de desarrollo de producto es un tipo común de equipo de trabajo multidisciplinario. Existe por el tiempo requerido para llevar un producto al mercado, lo cual podría variar de un par de meses a un par de años. Roche, Pfizer, Merck y otras compañías farmacéuticas usan equipos multidisciplinarios para acelerar el proceso de llevar nuevos medicamentos al mercado. En las industrias de las telecomunicaciones y electrónica, equipos de investigación y desarrollo multidisciplinarios reúnen una variedad de conocimientos y antecedentes para generar ideas de nuevos productos y servicios. Para asegurar que los productos atraigan a los clientes, los equipos de trabajo pueden incluir representantes de mercadotecnia y los eventuales usuarios finales de los productos.

Aseguranza total de la calidad.

En la década de 1950 surgió en Estados Unidos el término Control Total de la Calidad, que hacia hincapié en el correcto diseño de los productos para garantizar la fabricación de los mismos sin problemas.

Japón tras el desastre que supuso la Segunda Guerra Mundial para su economía, aprendió de expertos americanos como Deming y Juran las prácticas de gestión utilizadas en las empresas americanas.

En la década de 1980 en Estados Unidos se comenzó a hablar de Calidad Total, mientras que en Europa en el año 1999, la European Foundation for Quality Management adoptó el término Excelencia. Ambos conceptos encierran ideas muy semejantes.

La Calidad Total – Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.

Como hemos visto, el concepto de calidad es dinámico, ha evolucionado con el tiempo, y sin duda seguirá haciéndolo. La calidad total se puede definir como el compendio de las mejores prácticas aplicadas a la gestión de organizaciones y suelen denominarse Principios de Calidad Total – Excelencia, los cuales desarrollaremos a continuación brevemente:

1. Orientación hacia los resultados. La excelencia se fundamenta en la obtención de resultados satisfactorios para todos los grupos de interés de la organización.
2. Orientación al cliente. La excelencia radica en la creación continua de valor para el cliente. Las organizaciones excelentes asumen que el cliente es el juez último de sus productos y servicios, por lo que tienen un amplio conocimiento del mismo y de sus expectativas; de esta forma se trata de ganar su fidelidad.
3. Liderazgo y coherencia. La excelencia consiste en ejercer el liderazgo siendo coherente y un ejemplo para toda la organización. Los líderes de las organizaciones excelentes son los encargados de establecer la cultura, valores y principios de la organización.
4. Gestión por procesos y hechos. Se debe establecer un modelo de gestión en la organización en el que sistemas, procedimientos y datos estén relacionados entre sí y sean

interdependientes. Por tanto es fundamental identificar los procesos de la organización y organizarlos de manera que se puedan extraer de ellos datos. Datos que, transformados en indicadores, permitirán tomar decisiones adecuadas; se evitará así, la toma de decisiones basada en opiniones personales.

5. Desarrollo e implicación de las personas. Es responsabilidad de la dirección conseguir el pleno desarrollo de las personas que trabajan para ellas involucrándolas y haciéndolas partícipes de su proyecto. Este objetivo se logrará instaurando o reforzando los mecanismos de comunicación y participación, bien sea individual, mediante sugerencias o en grupo, con la creación de equipos de mejora. De esta forma también se incrementa el compromiso y fidelidad a la organización.

6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. La organización debe aprender continuamente de sus actividades y resultados para detectar oportunidades de mejora que se le presenten.

7. Desarrollo de alianzas. La excelencia se halla en el desarrollo y mantenimiento de las alianzas que añaden valor. Los miembros de la alianza se denominan Partners y pueden ser clientes, la sociedad, proveedores e incluso competidores. Las alianzas deben basarse en la confianza mutua entre las partes y en la obtención de un beneficio previamente pactado y satisfactorio para ambas. Sin olvidar que el fin último es la obtención de valor añadido para el cliente.

Voz del cliente, midiendo su satisfacción.

El objetivo de “escuchar” la voz del cliente o de medir de alguna manera su grado de satisfacción con el producto o servicio que se le proporciona es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán de introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

Dada la componente subjetiva de la percepción, para medir la satisfacción del cliente hay que preguntar; separar el concepto (preguntar) de la herramienta más frecuente (encuesta). Hay que preguntar por aquello que el cliente valora y es capaz de percibir: atributos de calidad. Cuándo preguntar; nada más acabar la transacción (“in situ”) y/o periódicamente.

A. Ejecutar el proceso de “Identificación del Cliente”, es decir, identificar o validar los atributos de calidad y su importancia. Este proceso es sustancial ya que condiciona la validez de los datos recibidos en el proceso de Medición.

B. La medición Cualitativa (‘in situ’) puede ser más informal, debiendo realizarse inmediatamente después de entregar el producto o prestar el servicio. Se trata de conseguir información de manera sistemática, sobre la percepción de los clientes de la transacción que acaba de finalizar.

C. La medición Cuantitativa es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido de cada uno de los atributos de calidad, para cuya satisfacción el fabricante diseñó cada característica del producto o servicio.

Procesando la información recogida se obtiene el índice de satisfacción del cliente, equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes. Con la inflación obtenida a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora en el funcionamiento de los procesos. Para aprovecharlas al máximo en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de la mejora, tema en el que ahondaremos en otro de los capítulos de esta sección.

Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente, no medidas objetivas, los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos.

Transformación de la cadena de valor

Los métodos esbeltos de manufactura aplicada son una serie de técnicas científicas y objetivas que buscan que las tareas en un proceso productivo sean desempeñadas con una cantidad mínima de actividades que no agregan valor, resultando en una reducción importante de tiempos de espera, de proceso, transportación, administración y otros desperdicios.

Los sistemas esbeltos de operación buscan identificar y eliminar todas las actividades de no valor agregado, agregando tareas en diseño, producción, administración de la cadena de valor y otras actividades usadas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Una planta de manufactura esbelta es capaz de transformar un producto o servicio limitándose a la suma de las tareas de valor agregado requeridas para cambiar su forma, uso o función.

Cuándo y cómo iniciar una transformación de una cadena de valor se vuelven uno de los principales retos para lograr una cultura de excelencia en la industria maquiladora.

Algunos de los beneficios de una transformación de la cadena de valor implementada exitosamente han sido los siguientes:

- Reducción de tiempos de ciclo de un 50 a 90%
- Reducción de inventarios de un 15 a 75%
- Incrementos en productividad de 5 a 25%
- Reducción de espacio en piso de 5 a 40%
- Mejoras de calidad de 10 a 50%

A continuación mencionaremos algunas de los elementos necesarios para alcanzar una transformación de la cadena de valor.

1. Compromiso de la Gerencia. El personal deberá ver y sentir que la meta que se busca es importante y que puede emplear su talento para perseguirla, si la dirección no está comprometida con la transformación cualquier iniciativa estará destinada al fracaso.

2. Mapeo de la cadena de valor. Esta es una técnica interactiva utilizada para ayudar a encontrar e identificar los elementos de un proceso y clasificarlos dependiendo del valor añadido que aportan al producto y/o servicio.

El mapa de una cadena de valor se realiza “puerta a puerta”, en otras palabras describe cada actividad que se realiza desde que se recibe una orden de un cliente hasta que se confirma la recepción del producto. Este documento muestra además todas las conexiones y señales que se dan para poder satisfacer la demanda de productos.

Se debe generar un mapa de cadena de valor al inicio de la transformación mostrando todos los desperdicios presentes y uno al final de los trabajos para identificar las mejoras realizadas y poder medir su efectividad.

Todos opinamos en el rumbo de la empresa: Ideas de mejora continua.

La conocida investigadora de la creatividad, Teresa M. Amabile, ha resumido 22 años de investigación sobre las condiciones necesarias para la creatividad en las organizaciones. La creatividad tiene lugar cuando se juntan tres componentes: pericia, habilidades de pensamiento creativo y el tipo correcto de motivación. La pericia se refiere al conocimiento necesario para integrar los hechos. El pensamiento creativo se refiere a la flexibilidad e imaginación con que los individuos enfrentan los problemas. El tipo correcto de motivación es el tercer ingrediente esencial del pensamiento creativo, una fascinación o pasión por una tarea específica es más importante que buscar premios externos. La gente alcanza el máximo nivel de creatividad cuando está motivada por la satisfacción y retos del trabajo mismo.

A continuación se describen varios enfoques y técnicas ilustrativas para incrementar la creatividad de los empleados. Las condiciones de creatividad que se acaban de describir pueden convertirse en técnicas para aumentarla. Por ejemplo, dado que el estímulo es una condición de la creatividad, un administrador podría mejorarla estimulando el pensamiento imaginativo.

1. Tormenta de ideas. Es la técnica mas conocida para desarrollar flexibilidad mental, se puede practicar incluso por correo.
2. Cuotas de ideas. Una técnica directa y efectiva para aumentar la creatividad de los empleados es pedirles que aporten buenas ideas. Dana Corporation establece cuotas de ideas- dos ideas por empleado cada mes. Las ideas deben ser generadas por todo mundo en la compañía, desde el director general hasta obreros de producción.
3. Grupos heterogéneos. Un grupo diversificado aporta varios puntos de vista al problema.

Sustentabilidad: Mantener al equipo comprometido.

El compromiso del empleado es claramente visible cuando se siente una pasión por el trabajo y hacia la organización que pertenece. La sensación que se quiere inculcar al individuo es aquella que se tiene cuando se es parte de un equipo ganador. Cuando se han consolidado las fases anteriormente descritas en este trabajo los resultados obtenidos en los diferentes métricos de la organización empiezan a mostrar una mejora significativa contra “la plataforma en llamas”, esto genera precisamente el sentimiento de estar en “un equipo ganador”. El cual incrementa el compromiso del individuo y lo convierte en un círculo virtuoso de mejora continua.

El Liderazgo juega un papel crucial en la sustentabilidad del compromiso de equipo. Este debe de ser efectivo de tal manera que se asegure la total comprensión del plan trazado, de la misión y de la visión de la organización. También existe una comunicación abierta a todos los niveles, en éste se crea un ambiente de confianza donde las noticias son compartidas, así sean buenas o malas. Sin secretos, agendas escondidas y “la política” de oficina es mantenida a un mínimo.

Un tercer elemento en la sustentabilidad de los resultados es la retroalimentación y el reconocimiento. Los empleados realizan una revisión periódica con los supervisores donde se les comunica claramente las expectativas y las responsabilidades, así como un diagnóstico de cómo se están desempeñando en las mismas, en estas sesiones se les proporciona “coaching” de cómo alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

El desempeño extraordinario es públicamente reconocido de manera consistente. Las celebraciones para los individuos y los equipos son una parte integral de una cultura de excelencia.

Estableciendo nuevos retos: Visión de cero defectos.

Una vez que se tiene establecida una cultura de excelencia en la calidad, el reto es mantener el enfoque, de manera que quede como un legado y no se pierda por otras prioridades. La manera más común desde el punto de vista de la administración de la organización es incrementar la expectativa y los objetivos.

La práctica de establecer una visión de cero defectos, que se inició en la década de los 80's por el gurú de la administración de la calidad Phillip Crosby, es excelente para una organización con una cultura de calidad madura y que ya forma parte del día a día en todos

los empleados. Esta disciplina trata de minimizar el número de defectos y errores, con la visión final de llevarlos a cero y hacer las cosas bien la primera vez y cada vez. Sin embargo puede ser que esto no sea en la práctica posible, pero el objetivo real es maximizar la competitividad de los procesos y las ganancias. Este concepto es aplicable a cualquier área de la organización, e incluye, aunque no se limita a, Producción, Ingeniería y Diseño, Finanzas, Compras, otras.

Nuevamente es responsabilidad de la alta gerencia y del liderazgo el continuar el enfoque y la prioridad de la organización en la excelencia y la cultura de calidad a través de mantener el reto siempre actual y una permanente plataforma en llamas. El tener un defecto o un error debe de “doler” en un sentido figurativo, como si nos hubiera pasado en lo personal algo desagradable.

Responsabilidad total del negocio: Manejo de indicadores de productividad a nivel celda de trabajo.

El mayor beneficio cuando se tiene una organización altamente educada en sus procesos y una vez que se ha pasado por una transformación cultural donde el empleado está personalmente comprometido con la excelencia y la calidad, es de bajar la toma de decisiones al nivel más bajo de la organización. En muchos casos este nivel es la celda de trabajo, para la toma de decisiones efectiva se requiere tener la información necesaria para ello. En este orden es práctica estándar un tablero de indicadores por celda que les comunique “en línea” los resultados de los métricos importantes en el desempeño para reaccionar a las desviaciones contra las metas y objetivos establecidos. Esto también le permite al equipo establecer las prioridades y el enfoque de los recursos para resolver los problemas que puedan aparecer de una forma rápida y expedita.

CONCLUSIONES.

La industria maquiladora se enfrenta a un mercado más competitivo, el bajo costo en mano de obra ya no es un elemento que distinga a México, ahora busca la excelencia en competitividad a nivel mundial.

El liderazgo es la parte medular de una cultura de excelencia, los líderes deben de tener la visión de una cultura de calidad total, donde cada producto o servicio cumple con los más altos estándares internacionales de calidad.

Con líderes con una visión de excelencia tenderemos empleados enfocados en dar lo mejor de si y es este el momento donde todas las herramientas nos ayudaran a mantenernos en el camino.

Es claro que una cultura de excelencia empieza con uno mismo, no podemos esperar de los demás lo que no estamos dispuestos a dar nosotros mismos.

Comencemos hoy mismo a formar el México de excelencia que podemos llegar a ser. El pensamiento de pertenencia nos va a hacer reforzar la visión “La Excelencia es Mi Responsabilidad.”

Referencias:

Asplund J. (2001). The Clifton StrengthsFinder 2.0 Technical Report: *Development and Validation*. 20-21

Collins, J. (2001). Good to Great. New York: Harper Collins Publishers Inc.

Conner D. (1992). Managing at the speed of change. New York: Random House Inc.

Goleman D. (1998) Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (2000), “Leadership that Gets Results” *Harvard Business Review*. March-April 2000 p. 82-83.

Heathfield S. (2012). 360 Degree Feedback: The Good, the Bad, and the Ugly. Consultado el 18 de oct. del 2012 de <http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback.htm>

Heathfield S. (2012). Build an Organization Based on Values. Consultado el 8 de octubre del 2012 de http://humanresources.about.com/od/strategicplanning1/a/organizvalues_2.htm

Hester ,J. (2012). Value Shifts: Redefining “Leadership”. *Journal of Value-Based Leadership*, 5. 2, 11-24

Jansen H. (2011). From Values to Action. San Francisco: Jossey-Bass

Jansen H. (2011). The Only true Leadership is Value-Based Leadership. Consultado el 8 de octubre del 2012, de http://www.forbes.com/2011/04/26/values-based-leadership_2.html

LaMarsh J. (2005). Change Better. Chicago: Agate

LaMarsh J. (2012). Why change usually fails and what you can do about it. Consultado el 12 de sep del 2012, de <http://www.credittoday.net/public/1501.cfm>

Liker, J. (2004). The Toyota Way. Madison: CWL Publishing Enterprises Inc.

Rath T. (2008). Strengths Based Leadership. New York: Gallup Press

Womack J. (2003). Seeing the Whole. Brookline: The Lean Enterprise Institute, Inc.