

La leyenda del gurú del

RH

Estratégico



CON VISION ESTRATEGICA

La mañana era lluviosa, Ernesto se lamentaba en silencio el no haber salido a caminar. A sus 45 años con más de 20 kilos de sobrepeso, pero especialmente por el estrés que vivía en la empresa, sabía que esa actividad le haría falta más tarde en su cotidianeidad.

Era un hombre robusto de estatura media, tal vez un poco más de 1.70 metros de altura, de pelo castaño quebrado, que con el corte de cabello más largo de lo común, en las empresas, lucía como extranjero, bonachón, con una sonrisa casi permanente, y una voz no muy clara, porque no vocalizaba bien, hablaba con firmeza, pero siempre proyectaba amabilidad.

Antes de salir de su casa tomó el suéter negro, abierto por el frente, que le gustaba lucir, y decidió almorzar en una cafetería con el rumbo del lugar de trabajo, era una franquicia de esas que combinan economía, sobriedad, clase y buen gusto.

Ernesto era el gerente de recursos humanos de una empresa manufacturera, especializada en partes automotrices para vehículos nuevos. Tenía más de dos años de vivir solo, y pasaba por un periodo difícil en la empresa.

Autotops, como se llamaba la organización donde él era un directivo clave, había sido adquirida por un conglomerado manufacturero, con sede en Múnich Alemania y ellos no parecían satisfechos con la cultura actual de la empresa. La crisis financiera mundial y otros factores del mercado agravaban la situación. Había muchos proyectos en la empresa, pero él reconocía que no eran ni creativos, ni de fondo, ni nada que resultara atractivo.

Esa mañana, contra su costumbre, decidió almorzar solo, para pensar un poco en lo que debía hacer. Sabía, porque se mantenía actualizado, que se requerían cambios de fondo, pero todo lo que había considerado era más de lo mismo. Su pensamiento estaba en los riesgos, el cambio y una expresión que había escuchado muchas veces, pero ahora tomaba forma “hay que meterle, para sacarle”.

Al llegar al establecimiento saludó a su amiga Carmen que disfrutaba con otra amiga de una plática amena, tras el saludo le presentó a su amiga Victoria, para después continuar su caminar hasta la mesa que le gustaba, por la luz que entraba por la ventana que le permitía leer lo que siempre hacía en los momentos de soledad.

Carmen y Victoria eran mujeres jóvenes, muy atractivas. Carmen era morena delgada, bajita, que con sus zapatos de tacón alto lucía piernas y trasero muy elegantes, aunque esa mañana llevaba pantalón negro. Con frecuencia lucía faldas cortas que no solo destacaban lo largo de sus piernas, sino que la hacían aparentar mayor altura.

Ernesto, se quedó pensando por unos segundos, en lo elegante que era la amiga de Carmen, de pronto su pensamiento regresó al tiempo real, por la atención de una mesera que se presentó como Georgina, y tomo su orden.

El pidió un almuerzo ligero, basado en frutas, yogurt, y gránola, eso lo hizo sentirse menos culpable, por no haber salido a caminar.

Mientras esperaba el almuerzo leyó un artículo que le habían recomendado, sobre las tendencias mundiales del área de Recursos Humanos en la empresa moderna.

Interrumpió su lectura para dar un sorbo al café, cuando se acercaron las dos damas que había saludado al llegar.

Victoria volvió a dominar su atención, porque era alta, de tés blanca, con cabello negro azabache, largo y lacio, unos ojos vivos de un color poco común que la gente llama zarcos, una cara bonita de piel y facciones delicadas o finas la proyectaban como enigmática y sensual.

Victoria sabía que era bella, a los ojos de la mayoría de los hombres, pero como ella vivía una liga de afecto muy especial con un hombre a quién llamaba, su gurú favorito, procuraba mantener sus conversaciones y actitudes muy profesionales.

Carmen tomo la palabra para decir- Te quiero pedir un favor Ernesto
Ernesto contestó – Pídeme lo que quieras, siempre es un placer servir a una amiga como tú.

Carmen le explicó que su amiga Victoria tenía un programa de entrenamiento que quería promover y que sólo le pedía una hora de sus 3 o 4 personas clave en el área de recursos humanos para exponer el programa que se llama “Con Visión Estratégica” y tiene que ver con las tendencias en esa área.

Ernesto le dijo que sí le gustaba la idea, pero en ese momento estaba teniendo muchos problemas laborales en la fábrica y el contrato colectivo se revisaría a finales de Enero.

Victoria lo interrumpió y aseguró que si le permitía hablar con la gente de su área ese mismo día, no se arrepentiría, y sin esperar su respuesta le ofreció ¿Qué le parece hoy a las 18:00 horas?

Ernesto se sintió muy motivado por la seguridad que proyectaba Victoria y contesto: Ahí la espero.

Las dos elegantes damas agradecieron y se despidieron con una alegría que se podía contagiar.

Ernesto pudo ver por detrás a las damas, fijando su atención en Victoria, que vestía un traje sastre oscuro, porque la mañana estaba fría, pero a pesar de eso pudo claramente distinguir una cintura que casi se separaba de las caderas en cada movimiento y una piernas más gruesas que las de su amiga Carmen, pero bastante más atractivas. No pudo evitar el recordar sus tiempos de estudiante y una chica a quién llamaban “La chica de Ipanema”.

Con esos pensamientos y la esperanza de haber encontrado a la maestra que refiere el proverbio chino que dice “Cuando el alumno está listo, el maestro aparece”, terminó su almuerzo y salió casi con urgencia a la empresa.

Más tarde, ya en la empresa, pidió a su asistente le avisara a todos los que le reportaban a él, para que asistieran a la sesión con la consultora que había

conocido. El resto del día continuó con normalidad, sin recordar el encuentro con su amiga Carmen.

A las 17:45 horas recibió una llamada de los vigilantes, avisándole que la Señorita Victoria Loza deseaba verlo. Él dio indicaciones para que la dejaran pasar al estacionamiento de visitantes y la acompañaran a la sala de juntas L.

Victoria manejó su auto, un Honda Civic 2011, hasta el espacio que le habían mostrado desde la caseta de vigilancia, uno de los vigilantes la alcanzó a pie y la acompañó hasta la sala, ayudándola con el equipo que llevaba ella, para la presentación.

Cuando llegó Victoria a la sala de juntas, Ernesto la esperaba con un par de sus colaboradores, todos saludaron a la hermosa dama con un beso en la mejilla, ella así lo acostumbraba y para la mayoría eso resultaba muy agradable, poco después llegaron 3 damas y otros 2 caballeros.

Cuando Ernesto le hizo una mueca de que estaban listos, sin alguna presentación formal, Victoria tomó el control de la reunión al proyectar una imagen en la pantalla con diversos símbolos de los avances tecnológicos y un letrero que decía “Con Visión Estratégica”

Después de saludar y presentarse, pregunta ¿Para qué queremos un área de recursos humanos en la empresa?

Lentamente iniciaron su aparición algunas respuestas. Para mantener un buen ambiente laboral, para evitar o resolver los problemas entre los trabajadores, para contratar las personas adecuadas para cada puesto, para mantener un ambiente de trabajo higiénico y seguro, para capacitar y desarrollar al personal, para resolver conflictos, para cumplir los compromisos del contrato colectivo y otras contestaciones similares aparecieron.

Demostrando mucha seguridad, Victoria puso una nueva imagen en la pantalla, con un colash de fotografías que presentaban a grupos de trabajo de todos los niveles, trabajando en equipo o simplemente dialogando. A un movimiento de ella apareció un letrero que decía: “La función estratégica de

RECURSOS HUMANOS es desarrollar la cultura requerida para la competitividad global”

Dice, después de unos instantes, mercadotecnia debe identificar los requerimientos y expectativas del cliente, diseño debe transformar esas expectativas en especificaciones de producción y procesos que lo aseguren, materiales o compras debe asegurar que se cuenta con los recursos materiales a precios competitivos, producción debe de cumplir con lo diseñado y vendido, mantenimiento debe mantener operando en condiciones adecuadas el equipo, etc. Pienso que hasta ahí todos estamos de acuerdo y espera un par de segundos, como esperando réplica.

Continúa su presentación diciendo, las cosas se complican cuando hablamos de Recursos Humanos porque es responsable de cómo piensan, actúan, y se relacionan todos los trabajadores de la empresa, incluyendo al director general.

¿Cómo se siente ser responsable de todo?

La primera reacción fue de una dama de nombre Maritza, una joven rubia de estatura media y facciones duras, sin conocerla podrías pensar que no vive feliz, es la responsable de la capacitación – No podemos ser responsables de lo que piensan.

Roberto, un señor mayor delgado y moreno, que es el encargado de selección dijo – Nosotros lo más que podemos aspirar es a seleccionar lo menos peor de lo que nos llega, que más o menos cumplan con el perfil y hasta ahí.

Continuaron las críticas al sindicato, los bajos sueldos, la cultura de los mexicanos y muchos no se puede.

Casi sin contestar sus reclamos Victoria puso otra diapositiva con un fondo oriental y un letrero que decía “Y sin embargo debemos tener:

Una nueva cultura laboral”, éste fue el primer enunciado que se descubrió

Y ella dijo – Sin duda ustedes, como equipo son responsables de esta cultura, al igual que la cultura del trabajo en equipo, la cultura de servicio, de puntualidad y cumplimiento.

Luego descubrió otro enunciado que decía cultura de calidad

Ahí pareciera no ser tan claro, comentó, pero sin duda cultura habla de gente y el experto en gente debe ser Recursos Humanos. Aquí se combina lo técnico con lo social (Sociotécnico)

Y continuó diciendo, igual nos sucede con la cultura de seguridad y ecología, de manufactura esbelta, mejora continua ó Kaizen, etc.

Al tiempo que ella hablaba aparecían los enunciados correspondientes en su diapositiva.

Luego comentó con el grupo, que algunas empresas habían considerado parte de estas áreas bajo la tutela de Recursos Humanos y otras no, pero finalmente hizo un comentario contundente. “O Recursos Humanos se hace cargo de la cultura empresarial, que incluya todas las demás culturas, o hacemos a todos los mandos medios y superiores expertos en la conducta humana”

Y continuó con una crítica muy feroz – Siempre hablamos de no hacer las cosas más o menos y en esta área nos conformamos con lo que haya y el más o menos.

Con un tono más agresivo y apuntando a una nueva imagen, que decía: Para hacer mejor las cosas se requiere ser mejor persona.

Un nuevo enunciado decía: El talento es muy común. Lo que es poco frecuente es el ambiente que permite que el talento florezca.

El área de RECURSOS HUMANOS es responsable de esa gente y ese ambiente.

Sólo para ejemplificar, diré que en el tema de la nueva relación laboral, muchas empresas han usado el recurso de la capacitación para presentar y enunciar las expectativas de la empresa, para el futuro de esa relación.

¿Saben qué pasa? Pregunta la facilitadora.

Nada, responde Raúl, encargado de las relaciones laborales.

¿Por qué? Pregunta Victoria

Raúl vuelve a responder – Porque a la gente no le cae el veinte

¿Por qué? Repite ella

Por las mañas y vicios que tienen.

Suponiendo, sin conceder, que tienes razón ¿Qué podemos hacer?
Es muy difícil, hay que correr gente dice Raúl

¿Y? preguntó Victoria.

La respuesta de Raúl perdió fuerza porqué concluyó – Sí los corremos, pero no pasa nada, porque vienen otros iguales.

Entonces esa no es la salida, dijo la asesora, y continuó con una expresión más fuerte y hasta agresiva.

Mientras no entendamos que la gente es nuestro recurso más importante y que no están bien ustedes y ellos mal, que ustedes no tienen la verdad, solo una percepción de ella, que los trabajadores no son malos, simplemente son lo que son, los debo entender, la gente no se rehúsa a cambiar, sino a ser cambiada y muchas otras condiciones del cambio y la conducta humana, no podremos tener éxito, y seguiremos usando como excusa de nuestra ignorancia e incompetencia, el que la gente no sirve, que el sindicato los echa a perder y otras justificaciones inútiles.

Cuando hablamos de calidad siempre pensamos en los productos, pero ¿cómo debe ser la calidad de las relaciones laborales? ¿Quién es el cliente? ¿Cuáles son sus requerimientos y expectativas?

Con tristeza he reflexionado con los mail que me envían directivos de RH o direcciones generales, donde nos presentan comparaciones hechas entre nuestra cultura nacional y otras como la japonesa, la alemana o la norteamericana; nos presentan como perdedores y nos indican cómo debiera ser. Digo que con tristeza, porque los que la envían suponen que alguien más debe hacer el cambio, no les cae el veinte de que ellos y no otros son los líderes nacionales, que ellos son responsables de la cultura de su gente, de la cultura de sus proveedores, de todos aquellos que tienen contacto con la empresa. Que son responsables de crear la epidemia que nos haga triunfadores y me pregunto.

¿A quién estamos esperando?

Ilusos, si esperan que el gobierno cambie las conductas individuales. Si acaso llegara a suceder sería demasiado tarde para su empresa.

En realidad el proceso debe ser al revés, cambiamos nosotros, para influir en el gobierno y cambiarlo.

Sin duda, el reto más importante para que las empresas sean competitivas es la cultura y esta es responsabilidad del director general que se apoya en la asesoría estratégica de su equipo de Recursos Humanos.

Cambiando el énfasis y presentando una imagen de gentes trabajando con una sonrisa en la boca, Victoria pregunta:

Cómo lograr que una persona sienta que su trabajo, por pequeño que sea, forma parte de un gran objetivo y que su trabajo es tan importante, que sin esa parte el objetivo no se logra.

En la construcción, por ejemplo, de un gran puente, si a un trabajador que sólo está recogiendo unas piedras, le preguntaran ¿Qué estás haciendo? tendría dos opciones:

- a) Pues tengo que recoger estas piedras...
- b) Estamos construyendo un gran puente.

Mary Kay Ash decía: Dios no tuvo tiempo para hacer los don nadie, Él solo hizo los don algo y recomendaba ver en todas las personas un letrado que diga "hazme sentir importante".

Desarrollar la capacidad de descubrir en cada persona sus fortalezas y así generar el crecimiento de todos. Invertir en reconocimiento por ser parte esencial del desarrollo de las personas.

¿Qué deberemos hacer? Dijo Victoria y apareció un letrado con la misma pregunta

Ahora fue Ernesto quién contestó primero – Aprender a cambiar la cultura

Victoria dijo – Perfecto, ¿Pero por dónde empezamos?

Maritza intervino comentando, creo que debiéramos empezar por rediseñar nuestra área.

Elia, que es la otra dama del equipo, una dama gordita, con una linda y alegre rostro, comentó- Tal vez un plan estratégico del área o un proceso de reflexión nos haría bien.

Eduardo, que no había participado, dijo – Antes de realizar cualquier cambio debemos de tener claro ¿para dónde y por qué queremos cambiar?

Nuevamente Victoria toma la palabra para comentar una nueva diapositiva que dice: "Cuando fallan las transformaciones, es común encontrar muchos planes y programas, pero sin visión" John P. Kotter

Precisamente hoy le pedí a Ernesto, dice Vicky, platicar con ustedes y ofrecerles mis servicios como facilitadora del proceso de cambio que deberán vivir la mayoría de las empresas mexicanas, para desarrollar Una Visión Estratégica del área de Recursos Humanos.

Este proyecto, que espero sea de interés para ustedes, es cambiar el papel del área de Recursos Humanos, para transformarse en el cerebro de todos los cambios pretendidos por las áreas operativas y de servicio.

Esta transformación va más allá de la capacitación tradicional, para provocar las nuevas mentalidades que construyan la nueva cultura.

Y continúa diciendo- Espero haber despertado su interés y poderles servir.

Nuestra facilitadora agradeció a todos su participación y recibió con candidez los aplausos.

Cuando todos se retiraban y la felicitaban, Raúl le comentó- Ojala tengamos la oportunidad de reflexionar sobre este tema juntos.

Así lo espero contestó la presentadora.

Cuando todos se fueron, Ernesto invitó a Victoria a pasar a su oficina y tomar un café.

Nos movió el tapete a todos, fue el primer comentario de Ernesto.

Me da gusto, dijo con una sonrisa la consultora, y sin permitir respuesta agregó; eso quiere decir que logré captar su interés. Espero que les haya gustado también la experiencia.

Ernesto sonrió demostrando su gratitud e interés en la implementación de las teorías que maneja Victoria.

Cuando llegaron a su oficina, y después de pedir un café para la consultora y para él, Ernesto comentó- Tengo mucho interés en saber más del servicio que propones y cómo se puede programar.

Y continuó diciendo-Cuál es el primer paso para provocar la cultura deseada.

Victoria tomó café, miro a Ernesto de frente y dijo-

El primer paso, antes de planear cualquier esfuerzo operativo, es fortalecer la estima del equipo, porque en este momento viven la ilusión de que todo está bien y su estima está artificialmente inflada.

Si los desencantamos y les decimos que no hay culpables ni excusas, que aquellas conductas de que se quejan, como el no ponerse la camiseta, tener el lugar de trabajo sucio, y no producir con calidad o esmero, son provocadas por la forma en que entendemos y atendemos los problemas relacionados con la gente, desde el empleado de intendencia hasta el director general.

Ernesto que la veía y escuchaba con atención solo atinó a decir, me parece bien.

Supongo que esto requiere mayor explicación, dijo la dama.

El directivo empresarial solo asintió con la cabeza y dijo- Te escucho.

Albert Einstein decía – “Todos somos muy ignorantes. Lo que ocurre es que no todos ignoramos las mismas cosas.”

Con frecuencia confundimos la alta estima con la arrogancia o la soberbia. Una persona soberbia es la que cree que sabe lo que no sabe.

Y luego cambiando el tono exclamó- Si no fuéramos ignorantes seríamos Dioses, no tendríamos desarrollo. Los humanos conocemos y entendemos algunas cosas, pero la mayoría de la información que requerimos para lograr lo que aspiramos lo ignoramos. El problema se da, porque no sabemos, que no sabemos.

Regresando a la pregunta original, ¿Por dónde empezar? – recordó la dama; por fortalecer la autoestima del grupo de Recursos Humanos y ofrecerles una lógica del cambio, para convertir un área mayormente operativa a una que sin dejar de atender lo operativo que se requiere se centre en la conversión de la cultura para que la empresa sea cada día más competitiva globalmente.

Ernesto que estaba fascinado escuchando el esbozo que le hacía Victoria le dijo- me interesa que me presentes la propuesta completa y que se la presentemos a mí jefe. ¿Cómo la ves?

Desde luego, dijo Victoria, el martes próximo la tendrás y tú me avisas cuando quieres que hagamos la presentación.

El caballero la acompañó al estacionamiento y se despidieron. Ernesto regresó a su oficina. Tomó el teléfono y llamó a su amiga Carmen para agradecerle el haberlo presentado con Victoria – Fue un hit aquí en la empresa.

Carmen muy contenta le dijo – Sé que no es fácil aceptar sus comentarios, porque da la impresión de que nos dice que todo está mal, pero realmente nos hace reflexionar sobre los cambios en la sociedad y la necesidad de unirnos a ese cambio.

Ernesto – Yo estoy abierto al cambio y me encantó lo que nos presentó Victoria. Gracias nuevamente, la voy a contratar para que nos apoye. Ahora me siento más optimista del rumbo que tomará la empresa y mi área.

PRIMERA LECCION

Carmen estaba ansiosa de salir del estacionamiento para preguntar sobre la plática con el ejecutivo que había sostenido su socia y amiga. Felicidades, ya la hiciste con el Ernesto, dijo Carmen. Insinuando que ella le había gustado a él.

Estás pero bien loca, fue la respuesta de la aludida. A él lo que le gustó fue la posibilidad de hacer crecer a su gente y que jueguen un rol más estratégico en la empresa.

De pronto Carmen cambio la conversación y preguntó ¿Qué le ofreciste?

En realidad solo le ofrecí una propuesta de desarrollo para su equipo, más adelante quiero ofrecer también los servicios de coacheo para él, y los servicios del despacho para reenfocar a su gente.

Lo que quieres decir, es que él mismo será quién defina lo que quiere hacer y cómo le podemos ayudar.

Exacto, fue la respuesta de Victoria.

Eres muy diferente a todos los consultores con los que he trabajado, comentó Carmen.

Gracias, porque eso sabe a piropo.

Estoy muy segura de que podré aprender mucho de ti, por eso te quiero pedir que me ayudes.

Vamos a trabajar juntas este proyecto y me gustaría incluir a otra consultora que sea más técnica, de preferencia que haya trabajado en producción, calidad o ingeniería.

Eso déjame a mí, propuso Carmen.

Más tarde cuando Victoria estaba en la oficina recibió una llamada de Fernando, un joven consultor que trabajaba desde hacía varios años con un consultor mayor llamado René, que era su padre. Ellos habían logrado una fórmula exitosa para salvar empresas con problemas de mercado, estrategia o comprensión de la administración de los recursos. Los dos eran muy bromistas y simpáticos, cuando menos así los veía Viky.

Hola Fer, ¿Cómo están?, ¿Cómo les va en Vallarta?

No Viky, ahora estamos yendo más para el lado de Manzanillo, ya ves como es el viejo, con eso se refería a René.

Cómo está él fue la pregunta de ella.

Muy bien, porque acaba de visitar a Renato y regresó muy contento de Ciudad del Carmen, dijo Fernando.

Renato le decían al hijo mayor de René, para distinguirlo de su papá, porque llevaba el mismo nombre. Victoria apreciaba mucho a Renato, porque habían compartido muchas emociones, proyectos de trabajo y amistades, igual que con los otros dos consultores.

Salúdalo de mí parte, por favor, dijo la dama.

Fernando no la dejó continuar, porque tenía que aclararle el motivo de la llamada.

En realidad el me pidió que lo comunicara contigo, porque hoy vimos a Enrique que vive muy cerca de acá, pero mejor te paso a René.

Gracias Fer, saluda por favor a tu señora y al niño.

Gracias a ti Victoria, me da gusto haberte saludado, fue la respuesta del joven.

Hola mujer bonita, ¿Cómo van tus proyectos?

Hasta allá llegaron las noticias, fue la respuesta de la dama, con mucha alegría y salero.

Siempre estamos pendientes de tu trabajo y logros, sabes que eres importante para los dos. (refiriéndose a Fernando y él)

Y yo siempre se los agradezco, porque me siento como si tuviera hermanos en el pueblo, dijo ella.

Bueno bonita, por eso quisimos hablarte y comunicarte que Enrique vive a unos cuanto metros de nuestra oficina. Está viviendo en una casa rosa con el número 360. El no nos ha visto, y se rió.

Eres malo y siempre se te nota, dijo la dama que estaba tan emocionada que aceptó de buena gana la broma de humor negro de René.

Enrique había sufrido un accidente y había perdido casi en su totalidad la vista.

No bonita, tú sabes que lo queremos bien, aunque nos haya ganado tu corazón. Lo que notamos fue que se vale por sí mismo en todo, porque fue caminando a comprar su despensa. No lo quisimos saludar hasta no hablar contigo, pero si lo vienes a ver ofrécele esta oficina y dile que puede usar con libertad todo lo que hay aquí, estemos nosotros o no.

Muchas gracias, así lo haré y gracias por avisarme. Son mis ángeles de la guardia. En estos días los busco y por favor salúdame a Margarita y Manuel.

Margarita era la esposa de René, y Manuel era otro de sus hijos. Siempre que Victoria escribía artículos, libros, o documentos importantes le pedía a Mago, como le decía ella a Margarita, que los revisara, porque así aseguraba la buena ortografía, puntuación y congruencia.

Desde luego que los saludaré de tu parte.

Gracias por todo, creo que ahora lo voy a ir a buscar, bye.

Calmada, que no se va a ninguna parte. Hasta luego, que pases un buen día. Dijo René.

Gracias nuevamente, bye.

Colgó el teléfono, se arregló un poco, se puso un poco más de perfume y salió a buscar a su gurú favorito.

Cuando llegó a la casa de Enrique, Victoria se detuvo un momento para pensar que debía decirle al hombre que seguramente no la estaba pasando bien.

La casa era modesta o como dijera Victoria, muy básica como todo lo que escoge Enrique. Una casa color rosa, que poco le importaba a él, un pequeño jardín al frente que permanecía descuidado, no por la ceguera del que la rentaba, sino por su personalidad.

Enrique amaba a Victoria y se lo había mencionado varias veces, y ella siempre lo rechazó. Ella siempre le decía que era el hombre ideal para cualquier mujer, pero que ellos no eran compatibles. La dama lo admiraba y lo consideraba un excelente intelectual, no le gustaba la forma en que enfrentaba la vida.

Le molestaba como trataba a los clientes. Él aseguraba que mientras no se chocaran y aceptaran sus fallas no podrían aprender. Ella no entendía porque Enrique consideraba soberbios a los directores de empresa y él se manejaba con tanta soberbia.

Desde el accidente de Enrique, Victoria había pensado mucho en aquel hombre y sin que él tuviera que cambiar nada, ella lo había aceptado como era. Por las noches cuando se quedaba sola se lamentaba el no haber sido más abierta a las formas de expresión de su amigo.

Su admiración poco a poco se había convertido en amor, pero ahora después de tantos meses, de tanta lejanía, de tanto que ella no sabía no acertaba a encontrar las palabras correctas para hablarle.

La puerta de la casa estaba abierta, nada raro en él, ella caminó hasta donde el leía un libro que se colocaba casi junto a sus ojos, porque era la única forma que lograba ver las letras. Ponía el libro tan cerca de sus ojos que tenía que mover el escrito para leer el renglón completo.

Tomó una silla, la colocó junto a él y dijo- Ya regresé.

El sonrió y disfrutó ese momento mágico, nunca lo hubiera esperado de ella, pero estaba sucediendo. Ella actuaba como él lo hubiera hecho, sin formalidades, ni explicaciones, solo estando.

Instantes después él dijo en inglés "...and then I go and spoil it all by saying something stupid like I love you"

Era una vieja canción de Frank Sinatra, ella lo entendió, se acercó para darle un beso en la mejilla y dijo.

¿Podemos tomar un café?

El contestó, tengo un vino tinto californiano, de la familia Ceja, que te podría gustar. Lo compré para esta ocasión.

Tenemos mucho que platicar, pero antes de la plática social quiero que me ayudes a planear un proyecto de cambio en un área de Recursos Humanos, para convertirlos en una función más estratégica.

“Roadmap to Strategic HR” de Ralph Christensen, fue su respuesta en automático.

No menso, eso ya lo sé y lo leí, por eso estoy presentando esa propuesta, lo que quiero es que me ayudes con las resistencias al cambio y todos los aspectos finos del coacheo.

Desde luego que te ayudo, pero no te imagines que es como planear una fiesta.

Me estas insultando.

Él reaccionó con rapidez y preguntó ¿Qué pretendes lograr esta tarde?

Dos cosas afirmó ella- 1ª Podrías dedicarme todos los martes por la tarde, para que analicemos juntos lo que pasa en la empresa y me asesores en cuanto a qué hacer. Desde luego que te pagaré el servicio, porque ya lo presupuesté en el proyecto, y 2ª Por donde empiezo.

Desde luego que te puedo ayudar, pero me conformo con que me invites a comer a San Miguel de Allende.

Te invito a comer y te pago los servicios, fue la respuesta de la dama.

Ahora si abre la botella, comentó el gurú.

Pero no has contestado la segunda pregunta.

Es una historia larga que con un buen vino y una sana botana se apreciará más.

Eres un fresco, comentó ella.

Tú abres el vino y yo preparo la botana. En ese refrigerador chiquito no hay otra cosa que botanas, bueno y tal vez algo de yogurt, afirmó el caballero.

Mientras los dos actuaban en sus respectivas tareas, él comenzó por decirle – Lo primero que te debe quedar claro es que el que te pide que hagas el cambio cultural, director o gerente de Recursos Humanos, es el principal enemigo del cambio.

No empieces con tus ideas revolucionarias, dijo ella.

No corazón, no son ideas revolucionarias, es una lógica muy simple que debes entender, porque no es que sean malos o malévolos, sino que con su actuar diario ellos han creado la cultura actual en esa área y en la empresa. Es como si yo te dijera que quiero que mi casa proyecte, orden, elegancia, buen gusto, etc.

Eso si va a estar difícil, dijo ella entre risas.

Es lo mismo, los directivos quieren que la gente vea la calidad como la tarea número uno, pero solo miden los resultados en cuanto a volúmenes de producción y utilidades. El mensaje es claro, produce mucho aunque no sea de calidad. Lo mismo sucede cuando quieren que trabajen en equipo, pero todas las evaluaciones son individuales, o cuando esperan tomen sus propias decisiones, pero nada de lo que los subordinados deciden les parece bien.

Pero este directivo es diferente, contestó Vicky.

Antes de seguir avanzando, en este comentario, dime. ¿Te gusta el hombre?

Estás loco, solo digo que aceptó con facilidad el hecho de que el rol de Recursos Humanos en la empresa debía de cambiar, y en principio le gustó mi propuesta.

Eso me parece bien, porque es un buen primer paso.

Eso quiere decir que soy una buena alumna, dijo ella.

Más que eso, eres extraordinaria. Después de un breve silencio él continuó afirmando, sin embargo te digo, no creas en el canto de las sirenas, porque muchos alcohólicos aceptan su enfermedad y prometen dejar el alcohol en cada cruda.

Pero mira que comparaciones haces, reclamó la dama.

Qué tienen mis metáforas que no te gustan.

Son grotescas, desproporcionadas, y no estoy segura que sean metáforas.

Lo de grotesco es un juicio, y como tal, solo vive en ti, lo de desproporcionada no lo juzgo así, porque el alcoholismo y el egocentrismo son enfermedades sociales difíciles de aceptar, en ciertos niveles difíciles de detectar, porque se confunden con prácticas sociales comunes, no por ello correctas.

Después de tomar un poco de vino y decir salud, con la hermosa dama, continuó diciendo- Y lo de metáfora si lo es, porque la Real Academia Española afirma, entre otras cosas que una metáfora es - Aplicación de una palabra o de una expresión a un objeto o a un concepto, al cual no denota literalmente, con el fin de sugerir una comparación (con otro objeto o concepto) y facilitar su comprensión.

Está bien, pero a donde quieres llegar, preguntó ella.

A que el simple hecho de aceptar un problema general no es suficiente. Los directivos de recursos humanos con frecuencia tiene una imagen de poder, de ser clave para manejar y negociar con el sindicato, y otros **símbolos sobre estimados por la empresas**, porque usan sin sensibilidad la fuerza económica y política de la empresa, para aplastar a los que realmente agregan valor a los productos de la empresa.

Otra vez con tus revoluciones ¿Quieres que me corran?

Ahora si estas entendiendo el poder atribuido a esos gerentes, es un poder en el sentido equivocado, porque no eleva la calidad o la productividad, antes al contrario provoca un ambiente de miedo y autoritarismo que perjudica las posibilidades competitivas de la empresa y sobre todo la satisfacción de su cliente.

Más adelante hablaremos sobre el miedo, pero es el cáncer de las empresas. Los gerentes de Recursos Humanos son por lo general los mediadores del terror, porque usan el terror como motivador de una disciplina ciega, que con frecuencia se acentúa en los directivos de más alto nivel y menos maduros.

¿Qué tiene que ver la madurez con todo esto? Dijo ella.

Ese es otro tema que trataremos en su momento, pero te adelanto que todos los gritos, berrinches, y demostraciones de poder son actos de inmadurez y se oponen a los objetivos de las funciones directivas, en forma directa e indirecta.

¿Qué puedo hacer?

Existen muchas posibilidades, pero te voy a sugerir algo muy práctico y adecuado a tu personalidad.

¿Qué quieres decir con eso?

No te ofendas corazón, solo quiero decir que eres sutil en tu trato, en oposición al enfrentamiento. A ti te resulta fácil interrogar a la gente y enfrentarlos a ellos mismos con sus conductas.

Eso es cierto las preguntas se me dan fácil.

No solo eso, sino que logras respuestas adecuadas a preguntas inteligentes.

Gracias, viniendo de ti eso suena a piropo.

Tomó su copa de nuevo, y sin dar un trago continuó diciendo, lo que te quiero recomendar es que trabajes con el directivo que te contrató en dos sentidos- Primero que entienda su propia emocionalidad, porque su orgullo de

poderoso, negociador o conciliador, va en contra del cambio que desea promover. Dos, que sea estratégico para cambiar, porque aún reconociendo que el miedo paraliza y hace daño a la empresa, o que su imagen de poder está inflada, se deberán usar esos recursos en el camino del mismo cambio sin generar incongruencias, solo la mentalidad estratégica e inteligente.

A ver eso me interesa, dame ejemplos, pidió ella.

Si haces una tormenta de ideas con él e identifican que conductas directivas evitan que la gente se involucre, como el regañar a la gente cada vez que falla, cuando se siente feliz porque todos aprueban sus propuestas, cuando encuentra justificaciones y la gente las acepta para minimizar los problemas de la gente o sus quejas, cuando contradice a todos los que esperan que la empresa invierta más en los trabajadores.

Los ejemplos anteriores representan lo que no debe ser, sin embargo los jefes deben verlo a él, tu cliente, como en control, con poder y apoyo del más alto nivel. Nadie sigue al líder débil, pero adoran al benevolente y justo.

Eso suena bien en la teoría pero en la práctica no puede soltar el timón y dárselo a la gente. La gente siempre quiere más, pero no está dispuesta a hacer nada extra por la empresa.

Tomó su copa, la alzó en señal de brindis y dijo – Tú también Brutus.

Porque me dices así, dijo molesta Victoria.

Brutus, hijo de Julio Cesar...

Ya lo sé, pero quiere decir que me llamas traidora.

Estás traicionando tu propio proyecto. Esas ideas de que los jefes son buenos y la gente son malas, es tan anticuada como falsa.

Yo no he dicho eso, solo que cada quién jala para su santo, dijo la dama, usando los mismos términos que él acostumbraba.

Pregúntate quién tendrá más intereses personales que cuidar, el simple operador o el directivo de recursos humanos.

Hizo una pausa corta y sin dar lugar a una réplica continuó diciendo. Desde luego que todos quieren ganarse un sueldo, que quieren instalaciones higiénicas, seguras, agradables, cómodas, etc. En los operadores la contrapartida es fácil verla, porque ellos agregan valor a los equipos que fabrica la empresa. Sin su trabajo no habría fabricación.

Sin embargo hay directivos que no solo no agregan valor en forma directa, porque ni siquiera lo saben hacer, sino que desmotivan a la gente y está produce menos de lo que podrían lograr sin él.

Muchos directivos desaprovechan los conocimientos, experiencias y actitudes de la gente, porque su ego los hace suponer que los demás son tontos, que solo sus ideas son buenas y mucho más de eso que nace de la soberbia.

Por lo que dices, tú supones que la empresa está mejor sin directivos.

No he dicho tal cosa, solo que el papel de los directivos se debe entender de una manera diferente.

Los directivos, como los conocemos tú y yo, en su mayoría se auto-engañan al responsabilizar a otros por los problemas de la empresa. Como decía Sor Juana Inés de la Cruz “Hombres necios que acusáis a la mujer sin razón, sin ver que sois la razón de lo mismo que juzgáis”

Ya me confundiste dijo Victoria.

Luego de reírse un poco, le dijo- Te desacostumbraste a mis expresiones.

Creo que un poco, dijo ella, tratando de no ser muy crítica.

Lo que quiero decir es que la falta de respeto que tienen los jefes, con los trabajadores los hace ser lo que son.

A ver explícame más esa parte.

Respetar a la gente implica no solo no insultarla, tratarla con amabilidad, ofrecerle condiciones de trabajo y descanso agradables, higiénicos y seguros,

sino aceptarlo como experto en lo que hace y retarlo al máximo, para que se convierta en el Miguel Ángel Bonarroti de su proceso, para que haciendo siempre lo mismo genere perfección.

Ahora quieres que todos sean artistas, o qué, dijo la dama.

No corazón, me refiero al efecto Pigmalión, sí los percibes como inútiles e incapaces de promover cambios y mejoras al trabajo o al producto eso serán, pero si los respetas y los retas intelectualmente para que logren la perfección lo harán.

Eso que tiene que ver con que me llames traidora, reclamó ella.

Sí supones que a la gente no le puedes dar el control de la empresa, entonces continuarás las viejas prácticas de centralización de todas las decisiones, de autocracia como estilo de liderazgo y con una cultura muy similar a la actual. No se trata de ser buena onda y esperar la gratitud de los empleados, se trata de respetar a todos, como seres inteligentes, capaces de generar sinergias que los hagan globalmente competitivos.

Me preguntaste por donde iniciar y yo te contesto que el respeto es crítico para el resto del proyecto.

Recomiéndame acciones específicas para lograr esto, pidió la consultora.

Solo dos respuestas más y no continuaré hasta que las hayas aplicado en la empresa, porque no se trata de crear un modelo, sino de cambiar la cultura de una empresa.

En eso tienes razón, y así lo haré, dijo Victoria.

La primera respuesta ya te la di, interroga al gerente de recursos humanos sobre acciones o conductas de él que evitan el involucramiento y participación de la gente en los problemas o soluciones para la empresa.

¿y?

La segunda respuesta es, pide a los encargados de producción que te envíen 20 operarios a una sala de juntas y lleva al que te contrató, quién no podrá hablar u opinar, solo escribir en sus notas. Luego pide a la gente te diga que cosas se podrían hacer para mejorar el ambiente de trabajo y tener una empresa con productos de mejor calidad.

Les puedo preguntar de ¿Cómo reducir el costo?, preguntó la dama.

No, dijo él, y será mejor que me invites algo de botana.

Siempre serás igual, cuando creo que te volviste amable, me sales con un no, sin más.

No soy grosero solo que tú me preguntas que hacer, y quieres hacer lo que te viene en gana, sin ninguna base, solo porque se te ocurrió.

No quiero pelear, solo quiero brindar contigo, por habernos reunido de nuevo.

El tomó su copa y dijo, salud.

Ella acercó la botana y continuaron platicando y brindando hasta que el sol se puso y ella se retiró, no sin antes programar la siguiente sesión para el martes a las 14 horas.

RECURSOS HUMANOS

A la mañana siguiente, y cuando Carmen viajaba rumbo a la oficina, Ernesto se comunicó nuevamente con ella, para pedirle hablara con Victoria para tener una junta-taller con el equipo de Recursos Humanos y profundizar en el tema que se inició en la presentación primera.

¿Cuándo quieres que sea esa reunión? Preguntó Carmen.

Me gustaría que fuera el próximo viernes, fue la respuesta de Ernesto.

En una hora te lo confirmo dijo la dama.

Gracias bonita, hablamos más tarde.

Pocos minutos más tarde Carmelita llega a la oficina que había montado Victoria. Al llegar a la recepción un joven ingeniero que se despedía de Victoria se le quedó viendo a la recién llegada, con tanto interés que al retirarse se provocaron una serie de comentarios jocosos entre las tres damas, la recepcionista y las dos amigas.

Carmen vestía un trajecito con saco café-dorado y una falda corta del mismo color. Sus piernas delgadas, aunque cubiertas con unas finas medias, lucían muy atractivas. Había teñido rayos claros en su largo cabello y lo sostenía con una banda negra que la hacía lucir más morena, con un estilo caribeño que los hombres no podían dejar de ver.

Después de bromear por unos minutos sobre las reacciones que provocaba, Carmen dijo a Victoria. Me llamó Ernesto y...

Pásate a la oficina y platicamos, fue la reacción de la consultora líder, que no le permitió continuar platicando en el área de recepción. ¿Quieres un café? Fue su siguiente comentario.

Carmen con una sonrisa dijo sí a la recepcionista, que la observaba con alegría.

La joven recepcionista reaccionó con rapidez, para preguntar a Victoria si le llevaba uno a ella también.

La elegante consultora que vestía un alegre traje blanco aceptó la oferta diciendo, en la oficina tengo la taza vacía, bonita.

Ahora las atiendo, comentó Yolanda.

Pocos después Carmen contó a Victoria lo que había platicado con Ernesto en el teléfono.

Victoria le ofreció su teléfono para que confirmara la cita para el viernes a partir de las 9 en algún salón, donde no fueran interrumpidos. Le indico que la sesión duraría 9 horas incluyendo una hora para la comida, a las 13 horas y dos descansos de 10 minutos a las 11:00 y a las 16:00 horas, donde podrían reportarse a la planta.

Por la tarde las dos damas fueron comunicadas del salón que se había separado para la reunión, los teléfonos y dirección del lugar, las personas que participarían y los recursos de multimedia que tendrían a su disposición.

Las dos damas usaron el resto del día para preparar la reunión y atender las solicitudes de otros clientes o amigos.

Finalmente el viernes llegaron juntas las damas consultoras al salón de eventos que usarían más tarde para la junta-taller con el equipo de Recursos Humanos de la empresa.

Estaban instalando su equipo y haciendo pruebas cuando llegó Ernesto, el gerente del área, y preguntó si necesitaban algo, cuando estaban comentando eso llegó Maritza, responsable de capacitación, una dama llamativa por lo rubia y activa o tal vez hiperactiva. Los cuatro comentaron un poco sobre la situación financiera y económica del mundo, así como las noticias del día.

Victoria, que se había mantenido muy callada dijo- Sin duda esto traerá demandas de productividad, seguridad y calidad en todas las empresas. Después de una pausa que nadie usó para tomar la palabra, continuó diciendo- Las áreas de Recursos Humanos, como asesores de la dirección deberán estar preparadas para cambiar la cultura actual de las empresas.

En eso llegaron Roberto, Raúl y Karen, el primero era el responsable de la selección del personal, el segundo responsable de las relaciones laborales y la

dama, que no había participado en la primera reunión era la encargada de desarrollo organizacional.

Después del saludo de los recién llegados todos esperaban que la consultora continuara, sin embargo ella se ubicó junto a la laptop, lo que todos interpretaron como el momento de tomar asiento. En eso estaban todos cuando llegó Elia con Yadira, la primera era asistente de Yadi, como le llamaban, y que tenía la responsabilidad sobre el área de nóminas y personal.

Apenas se aseguro de que estaban todos cuando tomó la palabra Victoria y sin más protocolo presentó a Carmelita y explicó que ella los guiaría en la segunda parte de ese taller que se programaría ese mismo día.

El salón se había acomodado en forma de U, y curiosamente está vez Victoria no había pedido lo re alinearan, para trabajo en equipo, como acostumbraba, sin embargo pidió a los participantes se acomodarán en una forma lógica de acuerdo al proceso.

Dicho lo anterior hizo una señal a Carmen y las dos salieron de la sala, ante las solicitudes de mayor explicación. La única respuesta que recibieron fué, me avisan cuando estén alineados de acuerdo con las etapas del proceso del área.

En la pantalla LCD, de 42 pulgadas que usaron en lugar de proyector se leía-
“La función estratégica de RECURSOS HUMANOS es desarrollar la cultura requerida para la competitividad global”

El grupo debió organizarse y discutir la forma en que debían sentarse, una vez que llegaron a un acuerdo decidió que la lógica debía de ser:

1. Selección – Roberto

2. Capacitación – Maritza
3. Relaciones laborales – Raúl
4. Nomina y personal- Yadira
5. Asistente de Nomina- Eli
6. Desarrollo organizacional – Karen
7. Gerente de Recursos Humanos- Ernesto

Roberto salió del salón y llamó a las damas, para que regresaran.

Victoria pidió le explicaran la lógica. Después de que lo hicieron ella mostró su satisfacción y regresó a la pantalla que decía - La función estratégica de RECURSOS HUMANOS es desarrollar la cultura requerida para la competitividad global.

Dijo está será nuestra meta y guía.

Victoria continuó con la palabra y dijo- vamos a iniciar esta sesión visualizando ¿Cómo sería el personal de una empresa de competitividad global?

Sin ser interrogado Raúl se voluntario a proponer el primer calificativo, dijo disciplinado.

Victoria preguntó ¿Qué deberemos entender por disciplina? Y continuó su cuestionamiento qué cumplan todos los procedimientos escrito, y sin hacer pautas preguntó de nuevo ¿Hay procedimientos escritos y detallados de todo lo que debe hacer la gente?, ¿alguien se los enseña y asegura su nivel de comprensión y capacidad de aplicación?

Cuando Victoria hizo una pausa Karen afirmó- Hiciste muchas preguntas y puedo decir NO a todas ellas, lo que me hace imaginar que tenemos mucho por hacer.

Me gusta tu interpretación, pero me gustaría continuar con las posibilidades que tiene el calificativo de disciplinado.

Maritza tomó la palabra para decir, casi todos cuando hablamos de empleados disciplinados nos estamos refiriendo a que nos hagan caso, en las instrucciones que les damos.

La respuesta de la consultora fue retadora - O sea qué siempre suponemos que nuestras instrucciones están bien dadas y ellos son los indisciplinados.

Roberto dijo- pero hay cosas como usar los guantes, para trabajar.

Sin permitirle concluir su argumentación la dama que guiaba al grupo repreguntó- ¿Alguna vez se preguntaron por qué no usan los guantes?

Ernesto afirmó porque hace mucho calor y les incomoda.

¿Cómo podemos evitar eso? Fue la repregunta.

Con aire acondicionado, pero eso cuesta mucho dinero, contestó el gerente del área.

No quiero que resolvamos los problemas ahora, pero quiero que entiendan que conductas como disciplina, cumplimiento, auto-exigencia, y otras que son parte de la cultura de una empresa de competitividad global, obedecen a ciertas causales que debemos identificar y eliminar o cuando menos reducir.

Eso ya lo sabemos, pero el sindicato lo dificulta todo dijo Raúl.

Victoria cambió la diapositiva y apareció otra que decía-

NADIE APRENDE LO QUE YA SABE

El problema se agrava porque algunos piensan que saben lo que no saben.

Raúl dijo- Esa fue una pedrada para mí.

No, fue la primera respuesta de la consultora, para continuar diciendo- Con frecuencia confundimos el conocer con el saber.

No es lo mismo haber leído el manual para manejar una bicicleta, que saber manejarla.

Si ustedes le preguntan a una persona sobre-pesada si sabe alguna dieta para adelgazar les aseguro que sabe varias e inclusive ha tratado más de una, pero aún no sabe cómo adelgazar.

Lo mismo les digo a ustedes, tal vez conocen cuando menos un método para decirle a la gente que use los guantes o para pedirle al sindicato que les ayude en la tarea de lograr que la gente use los guantes de seguridad, pero aún no saben cómo lograr el propósito de que toda la gente use los guantes de seguridad en el trabajo.

Ahora entiendo porqué decías que Recursos Humanos era el responsable de asesorar al director general, cuya función principal es la cultura de la empresa, comentó Ernesto.

Las organizaciones modernas en el mundo globalizado solo tienen dos posibilidades reales de competitividad, la cultura y la inteligencia, porque el capital se puede conseguir con un buen proyecto (inteligencia), lo mismo pasa con la ubicación, los costos, la maquinaria, los materiales o la tecnología, dijo la brillante asesora.

Yadira, que no había participado comentó- Lo que estás diciendo es que nosotros somos el cerebro de la empresa, más estratégicos que la misma producción o la ingeniería.

Con una sonrisa de satisfacción la bella consultora dijo- Potencialmente, porque ahora ustedes conocen la tarea, pero lo importante es saber desarrollar la cultura deseada y la inteligencia colectiva de la empresa.

Todas las organizaciones tienen una cultura y un nivel de inteligencia colectivo, sin embargo la más de las veces estas se desarrollan sin que los directivos se lo propongan o estén consientes de lo que está sucediendo.

¿Cómo es eso? Preguntó Raúl.

La consultora, que prefería ser llamada Coach, dijo- Sí una empresa tiene un líder autócrata que considera que él es el único inteligente, que nadie piensa. Trata sin respeto a sus subordinados, les grita si se equivocan, trata bien a los que piensan y actúan como él, se enoja y evalúa mal a los que piensan diferente, etc.

Karen dice en broma ¿cómo cualquier jefe?

Victoria aprovecha para decir, desgraciadamente es más común de lo que estamos dispuestos a aceptar, porque todos nos autoevaluamos con mucha benevolencia y los subordinados o lo ven con naturalidad, porque no conocen otro tipo de trato o tienen temor a perder el trabajo.

¿Qué podemos hacer? Pregunta Ernesto.

Victoria les pide un poco de paciencia para verlo en la secuencia que ella lo planeó. Después de recibir un voto de confianza de parte de todos, pregunta ¿Cómo será la cultura de un jefe así? Y aclara, como el que describimos.

Yadira dice la gente mejor no opina, para que no lo corrijan o regañen.

Bien, comenta la consultora, con entusiasmo, mientras ve a Roberto que tiene la mano en alto.

Sus mandos medios tratarán a su gente igual que el jefe, propuso Roberto.

Sí, fué el único comentario, pero con más entusiasmo de parte de la consultora, mientras invitaba a hablar a Eli.

Ella dijo, muchos inteligentes y valientes se irán o serán corridos, y los más temerosos se quedarán.

Eso está muy bien.

La gente evitará aceptar las fallas, y encontrará culpables y excusas, propuso Maritza.

Perfecto afirmó la consultora, invitando a todos a seguir aportando opiniones y con ello concientizándose de los efectos de un estilo de dirección en la cultura.

Cuando la conductora de la sesión sintió el tema cubierto, interrumpió con una nueva pregunta. ¿Cómo saber si el estilo del líder está frenando el desarrollo de una cultura de competitividad global? Se recuerdan que hace un rato nos cuestionaba Ernesto.

Eli, que había estado participando mucho en la última media hora comentó- Yo solo puedo hablar de mi poca experiencia, pero lo que estamos viviendo hoy debía ser práctica común en nuestras juntas y no lo es.

Yadira, que es la jefa de Eli, dijo- es cierto sin querer hacerlo yo nunca escucho a Eli, aunque nos llevamos muy bien, pero acá me he dado cuenta que tiene mucho que decir y nunca hacemos el espacio para escuchar a la gente.

Roberto confesó yo me di cuenta, que cuando Victoria nos dejó solos empezamos a hablar sin decirlo abiertamente de la empresa, como que reconocimos que así somos nosotros.

Maritza afirmó, Ernesto ha sido clave, porque no actuó como jefe, sino compañero y eso nos dio confianza.

Ernesto comentó- Yo igual que Yadira no me daba cuenta que como dice Maritza actuaba como jefe, pero también reconocí que Eduardo, mi jefe, hace lo mismo. Parece muy protector y hasta paternal, pero cuando las cosas salen

mal grita y regaña, aunque él sea el que originó la falla o aunque no se contaba con los recursos para hacer las cosas bien.

Karen mencionó- Lo que yo he leído sobre calidad y las empresas de clase mundial es que cuando sucede una falla se debe revisar y mejorar el proceso y no regañar o gritarle a la gente.

Eso no está sucediendo en la empresa afirmó Roberto, y todos tenemos la culpa.

Carmen, que casi quería aplaudir de la emoción, no olvidó avisarles que era el momento para el primer descanso.

Cuando todos regresaron del descanso Victoria afirmó-antes de continuar avanzando me gustaría hacer un ejercicio básico de alineación, donde todos modificaran la misión de su área o puesto a la función estratégica de desarrollar la cultura requerida para la competitividad global.

Sin que la consultora diera instrucción alguna el grupo cambió el acomodo de las sillas y se organizó para trabajar en equipo, lo que hicieron por más de una hora en un ambiente de camaradería y avances productivos.

Cuando terminaron se lo presentaron a las consultoras que los retroalimentaron positivamente.

Más tarde, y antes de la hora de la comida, se vivieron dos dinámicas que fortalecían las nuevas conductas de objetivos claros, participación activa y respetuosa y con un estilo directivo facilitador.

A la hora de la comida todos convivieron con optimismo, y en un ambiente de hermandad.

Después de la comida y antes de reiniciar las tareas se hizo una dinámica más que a demás de ser aleccionadora era divertida, y muy física, lo que los hacía tomar actitudes de acción.

Luego regresaron al salón y Victoria cambio la imagen en la pantalla. La nueva imagen cuyo título es:

Agenda de trabajo de las dos fases del taller

Primera fase

1. Cultura deseada, responsables y compromisos básicos de cambio.
2. El papel (Rol) del área de Recursos Humanos, las estrategias básicas.

Segunda fase

3. Desarrollo de los líderes del cambio cultural.
4. Acciones de implementación que facilitarán el cambio.

Victoria explico el contenido de la diapositiva y pidió al grupo organizarse nombrando un coordinador para ese ejercicio, cuya función sería asegurar la participación de todos en forma más o menos igual, evitando la concentración de todas las propuestas, evaluaciones y decisiones en una o pocas personas. También debían nombrar a un secretario que debía anotar todos los acuerdos de la reunión y un tercer nombramiento sería para el vocero que debía presentar y explicar todas las conclusiones del equipo.

Mientras el grupo se ponía de acuerdo Carmen cambio la diapositiva en la pantalla para dejar una que decía:

Cultura deseada

Para clarificar la cultura deseada usaremos como guía los siguientes elementos, en igual número de ejercicios:

1. Fundamentos de la cultura
2. Sistema de valores
3. Hábitos de trabajo
4. Ritos y ceremonias
5. Organización, comunicación e información interna
6. Características de los directivos

Victoria comentó que sería un error considerar efectos o símbolos de la cultura deseada, como por ejemplo decir- que todos trabajemos en equipo, porque ese resultado depende otras variables, que pudieran estar relacionadas con el cumplimiento de valores, o hábitos de trabajo, ritos, formas de organización, comunicación o características de los directivos.

Tenemos que caminar paso a paso por los ejercicios de la cultura deseada, eso nos enriquecerá de tal forma que nos obligará a ir y regresar a cada uno de los 6 elementos, dijo Victoria.

Me parece muy complicado, afirmó Karen.

¿Qué es lo que te parece complicado? Preguntó la consultora.

Hacer ese ejercicio puede ser muy valioso si todos decimos la verdad, o cuando menos lo que nosotros pensamos, pero sí eso crea conflictos entre nosotros, vamos a terminar diciendo lo que diga la mayoría, contestó la joven trabajadora.

Creo que tienes mucha razón, pero te estás defendiendo por anticipado dijo Maritza.

Ernesto pensó que él debía ofrecerles a todos la garantía de que todo lo que se dijera sería confidencial y no afectaría la evaluación que se tiene de ellos. Es más creo que debíamos de despreciar a los cobardes, que se pasan de lambiscones.

Eso sonó fuerte, dijo Roberto, pero muy comprometedor. ¿Cómo la ven? Preguntó.

Yadira y Eli se vieron y contestaron juntas, nosotras estamos de acuerdo. Luego Maritza, Karen y Raúl hicieron lo mismo, para finalmente todos voltearon a ver a Ernesto.

Este contestó con una expresión de sorpresa, desde luego que yo también me comprometo, sí yo fui el que hizo la propuesta.

Victoria interrumpió para proponer un ejercicio de verdad y pasó un video clip de Jack Welch y otro clip de una película comercial sobre la vida de Ernesto Guevara.

La tarde resultó muy productiva y abrió un espacio de dialogo único, que Carmen apoyaría con sesiones individuales de coacheo y juntas semanales de mejoramiento. Recursos Humanos había aceptado el proceso de cambio y ahora tenía bases firmes para crecer. Se requería mucho trabajo, pero había compromisos e integración dentro del equipo.

El equipo se comprometió a una nueva sesión que se programó para el sábado siguiente, para no afectar a sus clientes.

LAS FUNCIONES ESTRATEGICAS DE RH

EL sábado siguiente, con el entusiasmo a tope todos llegaron a tiempo, con el tiempo de Lombardi – eso es 15 minutos antes, y convivieron un poco tomando café.

Victoria no espero que nadie se acomodara y ahí parados todos tomando el café y platicando dijo:

“La idea hoy es convertir las buenas ideas en buenas prácticas de negocio”

Ahí donde están inician una conversación informal, de cuáles serían las aportaciones estratégicas que su puesto puede hacer para que el ambiente de trabajo en la empresa sea el más propicio para la calidad y la productividad, por 15 minutos.

Así se inició una discusión que siguió todo el día, donde Victoria y Carmen solo ponían nuevas diapositivas en la pantalla, los participantes, se sentaban, paraban, movían, organizaban y de vez en cuando preguntaban o pedían aclaraciones a lo dicho en las imágenes.

Hubo chistes, anécdotas, experiencias, historias, comentarios de lecturas y algo más.

Las diapositivas aunque raras eran provocadoras, un ejemplo es la primera que decía:

Táctico+ estratégico RH =???

Lo que le preocupa a los empleados y los datos de los beneficios, compensaciones, registros, relaciones laborales, contratación, capacitación, nomina, etc.

¿Puede llegar a ser eso estratégico?, Ejemplos de nuestra empresa?

Supuesto básico - Los tiempos están cambiando

¿Están preparados los líderes de RH?

Concéntrese en las áreas y no relacionarlos con negocio

No trae mucho a la conversación estratégica

CLIENTE, CLIENTE + + CLIENTE +

El equipo tomó decisiones y como Victoria aseguró que ellos serían los mejores jueces, ellos formaron dos pequeños grupos para algunas diapositivas como la siguiente:

Mimamos al empleado para que mime a nuestros clientes

Sí queremos que cuiden de nuestros clientes, debemos cuidar su bienestar

Queremos que el trabajen de manera inteligente, debemos enseñar con inteligencia

Queremos que escuchen y atiendan lo que le importa al cliente, debemos escucharlos y atender lo que a ellos les importa

Aprendimos de la cultura de calidad, pongámosla en ACCIÓN

Con valores de inclusión total, diversidad, respeto, y calidad

Yo estoy bien - Tú estás bien

Tal vez la que más atención llamó, provocó más cambios en el grupo y se siguió comentando por el resto de la sesión fue una que preguntaba:

¿Cómo valoran los demás a Recursos Humanos?

¿Valoran igual a todos los puestos?

¿Cuál es la reputación del área?, ¿Porqué?

¿Qué aspectos de RH son considerados para las grandes decisiones?

¿Quieren datos, asesoría especializada o qué?

¿Impactamos en los resultados de la empresa?

¿Somos necesarios o clave?

¿Tenemos un plan para hacer competitiva a la empresa?

¿Tenemos un padrino?

Por la tarde, cuando Victoria consideró que era momento de intervenir organizó 2 dinámicas que permitieron recuperar lo discutido.

Al termino de la segunda dinámica le entregó por escrito un resumen de los primeros 7 capítulos del libro “Roadmap to Strategic HR” de Ralph Christensen, el que fue reconocido y discutido por el equipo muy ampliamente.

Luego pidió a todos hacer un reporte de lo aprendido en ese día, el que leyeron al resto del grupo y sería recuperado por la asistente del área y enviado a todos, el próximo martes.

Para terminar Victoria solo dijo espero que hayan valorado la importancia de seguir leyendo sobre el tema y discutirlo, para formar una cultura común, con nuevos valores, actitudes y visión del negocio.

Carmen les va a entregar un documento que preparó la empresa consultora Deloitte y que llamó “Taking HR to the next level” o sea algo así como llevando a RH al siguiente nivel.

Espero lo lean con una mentalidad abierta, para poder planear el futuro del área en 3 semanas.

Todos terminaron encantados, porque no podían creer lo que se había logrado casi sin ayuda de las consultoras.

Ernesto agradeció a nombre de todos y aseguró que esta sesión había hecho un parteaguas en su vida y sé que en varios más, pero sobre todo un parteaguas en el futuro de esa área y ese equipo humano.

Cuando se quedaron solas Carmen abrazo a Victoria y le dijo Gracias eres una genio, nunca vi una sesión así. Yo creo que si me la platican ni la creo, se requiere mucho valor para hacer lo que acabas de hacer.

Victoria contestó, se requiere mucho valor para cambiar. Luego en tono más juguetón dijo, aún hay mucho por hacer aquí.

Las dos rieron con una complicidad de muchos mensajes.

Al día siguiente cuando Carmen se preparaba para salir de casa sonó su celular, era Ernesto que las quería invitar a almorzar a Victoria y a ella el día siguiente, que era Lunes.

Ella le ofreció llamar a Victoria, pero en principio y si no le llamaban se verían a las 9 AM en el lugar que le había presentado a Victoria. Carmen llamó a su amiga y decidieron aceptar, y le enviaron un mensaje al hombre con su respuesta de confirmación.

El lunes cuando ellas llegaron el hombre de Recursos Humanos y estaba ahí, y lo saludaron con mucha alegría.

Él le pidió a Victoria que le hiciera una propuesta económica de los servicios de coacheo, para él y por separado para que apoyara también a Eduardo Mora que era su jefe y Eduardo Luna gerente de producción.

Ella agradeció su confianza y la ofreció para el martes por la tarde.

La conversación se centro en la sesión del sábado anterior, lo sorprendidos, motivados y contentos que estaban todos. Él repitió algunos comentarios de retroalimentación que recibió.

La pregunta obligada fue cuales son las bases de la metodología que usaste. Victoria primero bromeo con la idea que era uno de los “secretos de Victoria”, pero después de reír un poco dio crédito a sus maestros Echeverria, Olalla, Maturana y otros promotores de la ontología del lenguaje. Sin embargo para facilitar su comprensión les dijo que era una utilización práctica de la forma de respeto Toyota.

Carmelita en forma casi cómica dijo- Otra vez me dejaste en ascuas. Los de Toyota ya inventaron otra forma de respeto o qué.

No bonita, lo que pasa es que según Jim Womack cuando él ha preguntado, a la mayoría de las empresas que se consideran respetuosas de la gente; ¿cómo se muestra el respeto por la gente?, la respuesta ha sido algo similar a:

1. Se les trata con justicia
2. Se establecen metas claras
3. Se les permite decidir la mejor forma de lograrlo
4. Se les hace responsables de los resultados.

Sin embargo en Toyota el método es muy diferente, porque parte de un supuesto valiente.

¿Qué es eso? Fue la reacción de Ernesto, que estaba muy interesado en el tema.

El supuesto valiente al que me refiero, es que le preguntas a los operarios, porque no sabes, y ellos sí.

El método en Toyota es como sigue:

1. El gerente le pregunta al trabajador, qué problema hay en la forma en que se hacen las cosas actualmente. Luego de recibir una respuesta, él la reta e inician un dialogo para tratar de encontrar el problema real. (Difícilmente el verdadero problema se muestra en la superficie).
2. Después se preguntan qué está provocando ese problema y entran en otro diálogo para definir la causa raíz. (El dialogo esperado implica generalmente recolección de datos en el piso)
3. Luego se preguntan qué debe hacerse y porqué optan por esa solución.
4. Juntos definen cómo sabrán que el problema ha sido resuelto.
5. Finalmente eligen la manera de saber que una mejora fue implementada con éxito, para que el trabajador implique la solución.

Perdona mi ignorancia morenita, pero no veo nada en ese método, que tenga que ver con el respeto, dijo la joven amiga.

El respeto está en la premisa básica. No se le delega, para ver qué hace, ni se le pregunta para corregirlo, sino que se le acepta como experto en lo que hace y su jefe es un facilitador para tomar las mejores decisiones.

Esta es una propuesta donde se acepta el concepto de “yo estoy bien, tú estás bien”. Las estimas se fortalecen y la relación también.

Ahora fue Ernesto el que afirmó, por fin entiendo el corazón de la metodología que usaste.

Con esas ideas y compromisos termino aquel desayuno, y se inició otra etapa donde tanto Ernesto como Eduardo que era el director general de la empresa fueron coachados por Vicky.

GOLPE DE TIMÓN

Habían pasado más de 4 meses desde que Enrique apoyaba a Victoria, y como todos los martes ella fue a la casa de él para invitarlo a comer en San Miguel Allende.

Al llegar a la casa de este ella se sorprendió de ver que vestía de traje, corbata, zapatos lustrados y el cabello un poco más ordenado. El usaba el cabello largo, y casi siempre desordenado, sin embargo esta vez lucía diferente.

Cuando Enrique subió al auto ella preguntó si el plan se mantenía igual. El contestó con firmeza: Desde luego, no te dejes engañar por el traje, yo sigo siendo el mismo.

Ella se rió de buena gana y preguntó ¿Qué festejamos?

Varias cosas, contestó él, que te iré comentando paso a paso.

Ella pretendió reclamar, pero Enrique la interrumpió con la explicación de la primera celebración.

Quiero pedirte que me acompañes al Distrito Federal, el próximo jueves 25, porque me van a operar de los dos ojos y no podré ver nada por un día, requiero apoyo para transportarme al hotel y de regreso con el doctor el día siguiente.

Desde luego que cuentas conmigo y FELICIDADES, porque supongo que con eso podrás ver.

Sí, así es, los doctores Salgado me van a operar para que pueda ver.

No me habías dicho nada, reclamó ella.

No estaban seguros de la utilidad de la operación, hasta que me hicieron el fin de semana pasado unas evaluaciones y mediciones, lo que afortunadamente resultó positivo.

Aún no saben sí requeriré lentes o no, pero me aseguraron que sí podré ver.

Felicidades nuevamente. Dijo la dama.

Después de una pausa, que usó para poner música en su auto, preguntó ella ¿Y?

¿Y, Qué?

Mencionaste que era varias cosas que festejar.

La segunda es un cambio de fase o estrategia para atender al cliente Autotops, pero eso te lo comentaré cuando lleguemos.

Sé que te estás reservando algo, que no me quieres decir aún, dijo ella.

Si ya lo sabes, espero que no preguntes, mejor pláticame como van en el despacho.

Ella hizo un recuento de su última reunión con el ingeniero Mora y de las actividades de coacheo y capacitación que habían desarrollado los tres (Victoria, Carmen y Julián un nuevo consultor técnico).

Cuando llegaron al Restaurant- Bar ella, como era ya costumbre dijo al capitán de meseros que irían al Bar, pero él la corrigió de forma atenta y considerada pidiendo una mesa en el comedor.

Espero que no te moleste, dijo volteando su mirada hacia Victoria.

Esta no solo sonrió, sino que considerando que él pudiera no captar su aceptación, por sus limitaciones visuales, dijo desde luego que no me molesta, pero me intriga.

Enrique solo contestó con una carcajada.

Él tomó toda la iniciativa a pedir una botella de vino tinto francés y unos camarones cajún, que eran los favoritos de la dama.

Cuando terminó de ordenar Enrique dijo a Victoria.

Creo que tu equipo ha madurado suficiente y el cliente te requiere cada día menos, sin embargo tienes que preparar a Julián y a Carmen en las técnicas de coacheo para el éxito.

He platicado con los directivos del Tecnológico de Monterrey para que nos inviten a un taller de formación de coaches, sin embargo creo que tú tendrás la mayor responsabilidad en ese tema.

Me parece bien, pero no veo la justificación de tu prisa, comento la consultora.

El Sensei con mucha serenidad afirmó. Tenemos tres meses para dejar en manos de tus asociados, que pronto deberán ser socios, el proyecto de Autotops, para que tú y yo puédanos dedicarnos a un proyecto comercial que atenderemos desde algún lugar en la playa.

Un momento no entiendo de lo que me estás hablando y porque decides cambiar mi vida sin consultarlo conmigo, reclamó victoria.

Como ya les habían servido el tinto, él aprovecho un brindis para crear el ambiente apropiado para lo que continuaría.

Victoria, quiero pedirte que seas mí esposa, que dejes tu vida sedentaria y compartas conmigo la aventura.

Ella sin contestar nada, lloró casi sin reflejar emoción alguna.

El caballero se preocupó y preguntó, no te gustó mi propuesta.

Victoria reaccionó, ahora sí con emoción, desde luego que sí quiero casarme contigo, pero me sorprende que ni siquiera me hubieras pedido que fuera tu novia. ¡Nunca puedes hacer las cosas como el resto de la gente!

El se paró y la beso.

Ella muy emocionada dijo... pero te amo.

Comieron y planearon su futuro por varias horas, casi para terminar la celebración ella le pidió a Enrique que le permitiera manejar sola la difusión de la noticia, los planes del despacho, y el proyecto de Autotops.

APRENDIENDO A SER COACH

Julián se despertó temprano ese sábado 14 de Febrero y como tenía un poco de hambre, pensó que debía desayunar algo antes de ir a la cita con sus socias.

Ya bañado y listo para salir a buscar algo que comer, decidió llamar a Carmen y a Victoria para invitarlas al almuerzo. Cuando llamó a Carmen ésta le dijo que ya habían platicado ella y Victoria de ir a tomar el café y acordaron verse en 15 minutos cerca de la oficina en el café que tanto le gustaba a Julián.

Julián dijo: ahí las veo, y salió corriendo porque les quería comprar un detallito a sus socias.

Al pasar por la dulcería de la cafetería donde habían acordado verse, él se detuvo y compró dos cajas de chocolates.

Pagó, dió las gracias y se dirigió al café. Era el primero en llegar, así que escogió su mesa preferida. Unos minutos después llegaron las dos mujeres que al ver sus regalos los agradecieron.

- Muchas gracias dijo Victoria, me sorprendes, porque no te consideraba detallista.
- No lo era hasta que empecé a convivir con ustedes dos. Pienso que muchos errores de mí pasado, tenían una relación con mí falta de consideración por lo afectivo.
- Te felicito, dijo Victoria, y dió un medio abrazo, casi sin levantarse de su silla, a Julián.
- Carmen si se paró y dió las gracias, aunque antes de sentarse dijo: Yo no debo comer chocolates, pero me encantan.

En ese comentario estaban cuando llegó la mesera con el café de Julián y les ofreció lo mismo a las damas.

- Victoria dijo, yo quiero descafeinado, y un croissant.
- Carmen pidió un capuchino italiano.
- Julián que sólo había pedido café, agregó a su orden unos huevos con chorizo.

Platicaron un momento sobre sus actividades de la noche anterior y de la nada, de repente dijo Julián:

- Victoria, yo he visto el impacto que tu coacheo hace en la gente y me gustaría que me enseñaras.
- Desde luego dijo Victoria, cuando quieran hablamos de ello.
- La respuesta fue instantánea y de los dos, Julián y Carmen: Ahora.
- Victoria sonrió con beneplácito y agregó: Esto parece ser urgente.
- Nuevamente la respuesta fue unánime, SI, pero ahora todos se rieron.

Victoria solo esperó que terminaran de entregarles el café para iniciar sus enseñanzas.

Lo primero que les advirtió fue,

- Sí entienden que en una plática de café solo se puede hablar de las bases.
- Si, contestó Carmen, pero cuando menos entender qué es lo que haces. Ya habrá oportunidad para que nos enseñes a hacer algo más.
- Desde luego, afirmó Julián.
- Iniciaré por decirles que hay muchas concepciones del coaching, que van desde los que piensan que es un sinónimo de la enseñanza, hasta los que como yo pienso que es una metodología que facilita a que el coachee (persona que recibe coacheo) enfrente y resuelva sus propios problemas.
- Me podrías explicar mejor los dos extremos que planteaste, dijo Julián.
- Creo que me metí en líos al hacer ese primer comentario, dijo Victoria, pero sólo te daré una referencia. El Harvard Managementor propone dos estilos: Coacheo Directo y Coacheo de Apoyo.

Tomó un poco de café y dijo:

- El directo puede utilizarse para Desarrollar habilidades, Ofrecer respuestas, Instruir.
- El de Apoyo puede utilizarse para facilitar la resolución de problemas, para construir autoestima, para promover auto-aprendizaje, para ser un recurso de otros.

Carmen que estaba muy atenta dijo:

- Parece muy atractivo.

Julián que había captado mejor el mensaje, comentó con diplomacia.

- Sí parece atractivo, pero lo que Victoria nos está tratando de decir, es que ella prefiere una metodología que se basa en la idea de que la persona debe enfrentar y resolver sus problemas, mientras que el coach solo le facilita el proceso.
- ¿Cómo lo facilita?

Victoria, que los había estado escuchando con atención dijo:

- Muy bien Julián, creo que lograste un buen resumen, pero antes de contestar tu pregunta quiero clarificar en qué marco o bajo qué premisas se da el proceso de coaching.
- Adelante dijo Carmen, esto me gusta.

Todos rieron de buena gana, por la forma graciosa del comentario.

- La base del coacheo es un problema declarado por el coachee.
- El coacheo nunca resuelve problemas de terceros.
- Cómo está eso, dijo Carmen.
- Si estás hablando con Rita, que es el coachee, no puedes resolver los problemas de su mamá.
- Y continuó diciendo, si Rita dice es que mi mamá es muy negativa y eso afecta a mí papá, el coach debe de cambiar esa expresión a: “Mí problema es que me siento impotente para enfrentar el hecho de que mi mamá sea como es, porque yo la juzgo negativa”
- ¿Por qué? Se auto-preguntó Victoria.- Porque en este método sólo aceptamos la actitud proactiva, para enfrentar y resolver los problemas tuyos.
- Cuando a ti te molesta o afectan las acciones de otros, tú eres el del problema. ¿Qué vas a hacer?
- De ahí es de donde viene eso que dices de la magia de la Y, dijo Carmen.
- Así es porque cuando a la redacción de un problema le agregas al final la letra Y, la responsabilidad de resolver el problema te regresa a ti, contestó Julián.
- Van muy bien, dijo Victoria, síganle mientras como algo.
- Haciendo un resumen, dijo Julián, la metodología que usa Victoria para el coacheo:
 1. Facilita el proceso de enfrentar y resolver los problemas propios.
 2. Hay un Coach, facilitador, y un Coachee, que es el que declara tener un problema que desea resolver.
 3. Sólo se atienden y resuelven problemas del Coachee. Nunca se analizan los problemas de terceros.
 4. El Coachee debe tener una actitud proactiva, o sea, aceptar que él es quien debe tomar las acciones pertinentes para resolver el problema.

5. El problema del Coachee es todo aquello que él considere que es un problema, porque no le permite ser o vivir como el lo desea.
- Ahora si me apantallaste, dijo Carmen.
 - ¿Qué hacer cuando alguien no puede ver su problema? Preguntó Julián.

Victoria se acomodó en su silla y dijo:

- Es muy común que la gente veamos los efectos negativos de nuestros problemas, pero no el problema en sí.
- Continuó diciendo, el primer paso es clarificar el problema, y para eso usamos el poder de la pregunta.
- Para explicar esto les voy a pedir paciencia, dijo Victoria.
- Carmen contestó rápido, porque no nos vamos al despacho para que puedas usar el rotafolio. Yo así te entiendo mejor. ¿Cómo la ven?

Todos estuvieron de acuerdo y salieron rumbo al despacho. Pocos minutos más tarde, ya instalados en la sala de juntas, con café y cómodamente sentados, Victoria reinició sus enseñanzas.

- Aprovecho este reinicio para decirles que la metodología que yo uso se denomina coacheo ontológico, y eso quiere decir que está basada en la idea de que el ser es en el lenguaje.
- Para el coach utilizar el lenguaje, verbal y corporal, es la base de su trabajo. Un buen coach debe ser capaz de diseñar conversaciones que permitan al coachee ver desde nuevos ángulos su realidad.
- El Coach no enseña, dirige, o aconseja, sólo construye conversaciones basadas mayormente en preguntas inteligentes.
- Una pregunta inteligente es la que nace de las declaraciones del mismo coachee. Por ejemplo, si el coachee dice; no he vendido lo que puedo vender, porque nadie se lo reconoce a uno.
- La pregunta natural debe ser ¿Quién quisieras que lo reconociera?
- La respuesta puede ser evasiva como: todo mundo, la familia, etc., pero si tú pones atención en donde está su énfasis, puedes repreguntar: De tu familia quién no te reconoce, ¿Tu esposa?, ¿Tu padre?

- Se debe de mantener un proceso basado en preguntas.
- Carmen preguntó ¿Nos podrías dar ejemplos del trabajo?
- Desde luego, contestó Victoria; es común escuchar juicios, que parecen afirmaciones, como “La gente no le echa ganas”, “Están muy mal acostumbrados, quieren todo fácil”, “No se ponen la camiseta”, “El sindicato los protege de todo y se vuelven flojos”. Todos esos juicios se pueden traducir en “no sé cómo motivarlos”
- Es fácil entender que las gentes siempre quieren encontrar un culpable o una excusa. Para los que tienen la obligación de ser líderes de un grupo, el culpable siempre es el grupo. El trabajo del coach es hacerle ver que el responsable del buen desempeño del grupo es él.
- Y continuó diciendo, Si a él le molesta o afecta lo que hace la gente, él es quien debe provocar el cambio.
- O sea, que si te quejas de algo, esto se te regresa y te hace responsable de actuar para cambiarlo, afirmó Carmen.
- Así es, contestó Viky, esa es la actitud proactiva. Recuerden: “Nada sucederá como tú lo deseas si no haces nada al respecto”
- Hay aspectos que nos permiten modificar la evasión de la respuesta, por ejemplo, cuando se quejan de la economía – todos vivimos en la misma economía y otros están teniendo éxito.
- En el caso de las mujeres, los hijos son una excusa para enfrentar los problemas, pero le puedes preguntar ¿Y tú crees que tus hijos deban soportar tus indecisiones? O ¿Tú supones que las otras mujeres no tienen hijos?
- No hay recetas, sólo una buena teoría y la práctica, te pueden desarrollar la habilidad.
- A qué te refieres con una buena teoría, dijo Julián.

Victoria les recordó la advertencia de que en una plática de café no lo podrían aprender todo, pero afirmó:

- Algunos de los principios básicos de esta metodología son los siguientes:
 - o La palabra no sólo describe la realidad, también la *crea*. Esto es, que una declaración puede cambiar una realidad porque es un compromiso que si se cumple todo cambia. (Sólo como ejemplos)

- El NO, es la declaración de la libertad, y si no le podemos decir NO, a las peticiones de mí madre de llevarla al café, de llevarla al mandado a las 10 AM, aunque te parta todo el día, no soy libre.
- La declaración de amor cambia la vida.
- Un juicio también cambia la realidad, y aunque con frecuencia parece describir la realidad de tal forma que es considerado una descripción o hasta cierta aportación de la verdad. Un ejemplo de ello es “Está muy gorda”. Parece ser descriptiva, sin embargo es un juicio personal ¿que intenta expresar?
- Una de las principales barreras del cambio es la percepción equivocada de que el ser es inmutable. “Yo así soy y no puedo cambiar” La verdad es que no tengo interés en cambiar. Todos podemos cambiar el ser que somos, y lo podemos hacer ahora.
- Es cierto que hacemos lo que somos capaces de hacer, de acuerdo con el ser que somos, pero también es cierto que al modificar lo que hacemos modificamos el ser que somos.
 - Si somos incumplidos, por eso no cumplimos con llegar a tiempo, pero también si llegamos a tiempo muchas veces nos transformamos en seres cumplidos.
 - Si somos desconsiderados con los demás, podemos cambiar y ser considerados en muchas ocasiones, hasta que nos convertimos en seres considerados.

Pero ¿Qué nos hace cambiar? Preguntó Carmen.

Victoria parecía estar esperando la pregunta, porque al bote-pronto contestó. De eso se trata el coacheo, porque cuando alguien descubre que lo que le molesta, afecta, él considera su problema, está siendo provocado por él mismo, el cambio parece sólo natural para lograr sus metas.

Nos puedes dar un ejemplo de un directivo, para verlo más práctico, dijo Julián.

Victoria que se apasionaba con el tema, pidió a Julián, hagamos un ejercicio donde tú eres ese directivo que quieres coachear.

Me gusta, dijo Julián-

Victoria colocó su silla frente al joven y le preguntó ¿Cuál es tu problema?

Julián dijo rápidamente – Mi problema es que necesitamos aumentar la productividad y la gente no se pone las pilas.

Victoria preguntó – Y qué puedes hacer tú.

Julián- Apretarles, exigirles y castigar a quién no cumpla.

Victoria- Aclárame, porque crees que puedes ser el líder del equipo que esperas tenga mayor productividad.

Julián- Porque tengo la experiencia de muchos éxitos.

Victoria- Qué has aprendido de la experiencia de éxitos con respecto a la motivación de gente, para lograr más productividad.

Julián- Que el miedo motiva a la gente.

Victoria- Sabes que hay mucha investigación que demuestra que el miedo y todos los motivos negativos para actuar, provocan reacciones negativas de la gente, que incluye tortuguismo, rotación y muchos otros daños a la empresa.

Y continuó preguntando ¿Realmente crees que lo único que se requiere para ser líder es saberle gritar a la gente?

Julián- Desde luego que no, hay que saber dirigir gente.

Victoria- No te entiendo, qué es eso de dirigir – Gritar, ordenar o qué.

Julián- Desde luego que nó, hay que saber hacerlo.

Victoria- Eso lo has hecho antes y ¿Qué resultados te ha dado?

Julián- La verdad, es a veces mejora un poco, pero después se les olvida. Lo que pasa es que ahora necesitamos mucho más o no podremos sobrevivir.

Victoria- Más de lo mismo no te dará resultados diferentes. Si tú eres el responsable de los resultados ¿Qué vas a hacer diferente para que se den diferentes resultados? Desde luego que la meta es mayor productividad.

Julián- Motivar a la gente.

Victoria- Motivar viene de motivo, entonces les vas a dar un motivo positivo, porque el motivo negativo es el miedo a que los corras. ¿Qué motiva a la gente?

Julián- El dinero.

Victoria- Considero importante pedirte que leas la teoría bifactorial de la motivación, para que puedas aprovechar lo que los científicos han descubierto, pero para seguir nuestro tema, te diré que el dinero es un factor higiénico, que se debe considerar (Pagar sueldos competitivos y equitativos) para que la motivación tenga tierra fértil, pero más dinero no hace empleados más motivados, tal vez un poco más agradecidos e interesados en mantener su trabajo, pero lo que intentas hacer es motivarlos para que aumenten la productividad.

Victoria tomó un sorbo del café que le acababa de llevar Carmen, y dijo- Los factores motivadores son logro, reconocimiento, mayor responsabilidad y control sobre lo que hacen, y otros similares. Nada que ver con regañar, apretar, amenazar, etc.

Julián- Entonces ¿Qué debo hacer?

Victoria- Eso mismo te pregunto yo a ti. ¿Qué vas a hacer diferente?

Julián- Lo pensó un poco y dijo- Debo de motivar a la gente, ofreciéndole metas alcanzables, para que tengan logro.

Victoria- Me parece bien, pero si los involucras en la fijación de metas les das más responsabilidad y control, y ellos solos se comprometerán con el logro de las metas.

Julián- Me parece interesante.

Victoria dijo, como ven en este caso, utilicé primero el coacheo de apoyo, donde le ayudé a enfrentar y resolver su problema, y luego usé el coacheo directo, cuando descubrí que no tenía las bases para resolver el problema de fondo.

Eres única, dijo Carmen.

No quiero terminar la plática de hoy sin decirles algo que es crítico para un buen coacheo. Los juicios y valores de ustedes, no son mejores que los del coachee. Es posible que sepas más sobre algunos temas, pero no tienes derecho a juzgar sus creencias o valores.

- Los seres humanos no tenemos acceso a la verdad. Lo que llamamos verdad, es nuestra verdad. Esta a veces se refuerza porque el grupo de personas que piensan en forma similar crean un consenso o acuerdo.
 - Un ejemplo simple es la medición o el color, porque aunque veamos diferente, acordamos llamarle igual al color naranja, rojo, etc.
 - Todos los creyentes de una religión tienen un consenso de fe, que los hace suponer que es la verdad conocida y aceptada por todos.

Victoria concluyó sus enseñanzas, con un proceso de aplicación práctica para que se vayan adentrando en la metodología del coaching.

- Les propongo que la próxima vez que alguien les de una excusa por no haber logrado algo, que casi siempre incluye un culpable le pregunten:
- ¿Qué puedes hacer tú, para que no vuelva a suceder?

No le permitan seguir con los culpables y las excusas. ¿Cómo lo puede hacer él o ella? Tampoco permitan que se autoflagele, porque esa es una salida falsa y sin beneficio. Ejemplos de esto último: es que soy un idiota, no sirvo para esto, etc. Lo importante es que encuentren a qué le tiene miedo ¿porqué le tiene miedo?, ¿Qué es lo peor que puede pasar?, ¿Qué tiene que hacer en el futuro?

No le den las respuestas, dejen que ellos las encuentren, que ellos las descubran.

Victoria, estaba a punto de dar por terminada la plática, pero Julián le dijo:

Victoria, me gusta mucho lo que nos platicas, sin embargo, eso es lo que te hemos visto hacer, yo aún tengo muchas dudas en cuanto a las bases, ¿Por

qué haces lo que haces? Y todo lo que le da sentido a tu práctica. No me mal interpretes, yo admiro y me sorprendo cada vez que te veo hacerlo, pero sé que no harías nada que no estuviera bien apoyado en estudios de la conducta confiables.

Gracias por el piropo, contestó Vicky, efectivamente esta metodología tiene un fundamento teórico muy sólido, y continuó explicando – Yo lo aprendí directamente de Rafael Echeverría, Humberto Maturana y Julio Ollaya, que son los iniciadores de un movimiento conocido como ontología del lenguaje.

Ahora prefiero dejar el tema para el próximo lunes a las 6 PM. ¿Les parece?

Carmen respondió, desde luego aquí estaremos, yo traigo algo para comer mientras nos explicas.

Mientras apagaban todo en la sala, Julián dijo- a mí me movió el tapete eso de que somos seres lingüísticos, porque somos en el lenguaje. Parece poca cosa, pero cambia muchas de las bases que siempre hemos tenido.

No quiero adelantarme, solo te diré que en la biblia San Juan inicia su evangelio diciendo.”En el principio existía el verbo, y el verbo estaba con Dios, y el verbo era Dios”

Somos diferentes a los demás animales no por ser inteligentes, sino porque al tener un lenguaje, logramos niveles superiores de desarrollo.

El lenguaje es el código que usamos para dar sentido a todo lo que logramos diferenciar. Los diferentes lenguajes diferencian los diferentes elementos físicos, o creados con la palabra para configurar una cultura.

Ahora si me despido, hasta el lunes, y se acercó a dar un beso a sus dos compañeros.

MÁS DEL COACHEO

Un lunes agotador para Victoria, porque manejó un par de horas por la mañana, y casi otras tantas para regresar a la oficina esa tarde.

Normalmente ella hubiera disfrutado la soledad del viaje, porque le permitía reflexionar sobre aspectos que ella consideraba importantes y hacer los diseños estratégicos para sus nuevos proyectos, sin embargo, ahora sentía la necesidad de compartir sus ideas con alguien y ese alguien serían Carmen y Julián.

Por fin llegó a la oficina y pidió a Yolanda, la secretaria del despacho, le consiguiera un jugo de naranja, de preferencia fresco.

¿Qué te pasa? preguntó Carmen al verla llegar así de agitada.

Nada solo que ya quería estar en paz en la oficina, fue la respuesta de la recién llegada. Y agregó – ¿Está Julián?

Apenas alcanzó a decir si, Carmen, cuando se escuchó su voz inconfundible, aunque no siempre clara del consultor. Aquí estoy y para qué soy bueno.

Bueno que digamos, para nada, fue la broma de Victoria, pero quiero comentar contigo algo que venía pensando en el camino.

Voy para allá, fue la respuesta.

Los tres jóvenes entraron a la sala de juntas y Victoria, para variar tomó un asiento y le pidió a Julián que se fuera al frente.

Y desde su asiento preguntó Victoria.- Si yo te pidiera que mañana tuvieras una sesión de coacheo grupal ¿Cómo la iniciarías?

No sé, fue la pronta respuesta.

Piénsalo, primero, ¿qué pretendes lograr?

Supongo que facilitar el qué enfrente y resuelva sus problemas.
Y cómo sabrás los problemas.

Preguntando.

Sin embargo ¿qué obstáculo enfrentas cuando haces una pregunta tan amplia y directa?

La gente en público no nos dirá sus problemas reales, solo lo que lo haga verse bien.

Entonces ¿Qué debemos hacer?

Ante el silencio tan prolongado de Julián, Carmen intervino diciendo 'y si solo soltamos una pregunta general, para ver quién se gancha.

A ver pruébenlo aquí, llamen a Yolanda y a Lola, que está con ella, afirmó Victoria.

Ya que se sentaron las 3 mujeres Julián dijo- Vamos a hacer un ejercicio.

Lola interrumpió – Qué miedo.

Qué es lo que te da miedo, pregunto rápidamente Julián

Pues esto de estar en un experimento contestó Lola.

Y por qué te da miedo

No sé, tal vez no quiero hacer el ridículo.

Y porqué ibas a hacer el ridículo.

Julián la veía a la frente, como le habían enseñado, con mucha atención, como si no hubiera nadie más en la sala.

No lo sé siempre he tenido miedo a no saber responder.

Victoria agradeció a las voluntarias, que regresaron a atender la recepción del despacho y preguntó a sus alumnos.

¿Cómo podríamos aplicar la metodología de las preguntas inteligentes a las ventas?

Esa es una buena pregunta- Afirmó Victoria.

Y continuó diciendo- En el caso de un vendedor, él es el que tiene que tiene el problema, pero no tiene la información para resolverlo.

O sea, que el método no funciona, para estos casos- afirmó Carmen.

Te equivocas, dijo Victoria y no es el único caso especial donde el proceso de aprendizaje requiere de alguien más, es más esa es una etapa que muchos obviamos, pero no se puede ser mejor sin aprender.

Ahora dinos ¿Cómo? Comentó Julián.

La primera pregunta que nos debemos hacer es quién es el coachee y quién el coach.

¿Cuál es el problema?

El vendedor quiere venderle a un cliente- dice Carmen.

Si él es el interesado, entonces él debe investigar y aprender, en esta etapa. Dijo Vicky.

¿Qué requiere saber para que le compren? – Repreguntó la guía.

Los requerimientos y expectativas del cliente – Afirmó el varón.

¿Qué problemas va a enfrentar el vendedor, para conocer a fondo esa información? Fue la repregunta.

Creo que son varios, dijo él, y continuó afirmando, primero él solo contestará lo que en ese momento le parezca apropiado para sus propósitos.

¿Y qué tiene de malo? Preguntó Carmen.

Julián se apresuró a contestar y dijo- Normalmente el comprador sólo pensará en el precio y usará objeciones típicas para negociar su meta.

Eso es lo que llamamos prejuicios, y es algo de lo que debemos evitar en el proceso – comentó Victoria invitándolo, con un ademán, a continuar, pero antes preguntó ¿podríamos decir que tiene Superficialidad vs. Profundidad en su evaluación?

Sí desde luego contestó el señor.

¿Cómo podemos evitar ese efecto? Fue la siguiente pregunta.

Las preguntas inteligentes – dijo Carmelita.

Eso me parece muy bien ¿podrían hacer un ejemplo?

Tratemos de venderle un maquillaje a Yolanda, dice Carmen.

Que se lo venda Julián para que sea más reto, fue la respuesta de la líder.

Yo voy por ella, dijo Carmen.

Cuando llegaron las damas, Julián había puesto un par de sillas en el frente del aula e invito a Yolanda a sentarse en una de las sillas.

Cuando se sentó, Julián preguntó ¿Cómo has estado bonita?

Muy bien gracias, fue la respuesta.

¿Qué hiciste el fin de semana?

Mientras ellos conversaban cosas generales, Victoria se paró y en un rotafolio que tenía cerca de ella anotó el número 1 y la letra R, sin decir nada regresó a su lugar.

En un momento de la conversación, cuando Yolanda dijo que había ido a una fiesta muy bonita con su novio, Julián preguntó – Te sentiste bonita con el maquillaje que usaste.

Ahora que lo dices yo me sentía muy bien, pero cuando fui al tocador, como a la 1 de la mañana, me sentí muy incómoda, porque tenía mucha grasa en la parte superior de la cara y me di cuenta que el maquillaje no era el adecuado.

¿Cómo crees que debe ser un maquillaje adecuado para ti? Fue la siguiente pregunta del entrevistador.

Al mismo tiempo Victoria se paró de nuevo y anotó con un número 2 la letra V.

Yolanda, que ya estaba muy involucrada con la conversación dijo- Yo pienso que uno más delgado o de plano un polvo.

¿Por qué Yolanda?

Porque mi piel es muy grasa y con los maquillajes gruesos se nota más la grasa.

¿Qué otro factor te importa del maquillaje?

Desde luego que el color, porque si no es tu tono se nota mucho la diferencia. Yo por eso hago pruebas antes de comprarlo, y antes de ponérmelo, porque a veces cambia el tono.

¿De la piel o de los productos?

Yo creo que de los dos.

¿Qué te haría cambiar de marca de maquillaje?

Antes de que Yolanda pudiera contestar, Victoria interrumpió para tomar la palabra.

Muy bien, dijo, felicidades y aplaudió para ser seguida por los demás en el reconocimiento.

Julián usó muy bien la técnica de las preguntas inteligentes, pero llegó a un punto donde debía conocer más de su producto, y como no habíamos identificado eso, no podía seguir, pero aprovechó para hacer algunos comentarios.

En la entrevista Julián usó un método muy común en la entrevista que inicia con un Rapport, por eso anoté en el número uno la letra R. En el rapport se trata de romper el hielo e involucrar al entrevistado en la conversación, el segundo paso fue la detección de valores, en este caso sobre el maquillaje, por eso anoté con el número 2 la letra V.

El siguiente paso, que es lo que pretendía hacer Julián es la Cima, donde se obtiene toda la información posible sobre lo que el cliente desea y valora, para continuar con una solución o compromiso de solución.

Para el cierre de la conversación se puede explorar aspectos personales del representante del cliente o información sobre la empresa. Hay situaciones donde esa información se obtuvo en el rapport, y se aprovecha este momento para agradecer la cita y ratificar compromisos. En la última etapa que llamamos cierre, se despiden, hacen preguntas sobre lo prometido, las expectativas, lo que lo haría estar feliz, etc.

Me gustó lo que hicieron dice Carmen, pero cómo se aplicaría esto a una empresa, como Autotops que sus productos no son de consumo, sino activos para organizaciones que no compran uno, sino cientos.

El proceso es muy similar, solo que aquí no ves las necesidades de un individuo, sino de una empresa y no le ofreces un producto sino una solución.

Eso parece interesante, nos podrías comentar más preguntó Julián.

Desde luego, pero primero me sirvo un café.

Cuando reinició la conversación, Victoria dijo – Veamos los dos elementos que les mencioné antes y escribió en el rotafolio Empresa y Solución.

Escuchar a una empresa es un proceso diferente, porque en una empresa hay quienes influyen en la venta, quienes deciden la compra, quienes mantienen los acuerdos, quienes forman la opinión del usuario y los usuarios de la solución.

Ninguno de ellos pudiera tener claro que es lo que vende de tu oferta, por lo que aún queriendo pudieran no tener todos los elementos para ayudarte, sin embargo si eres un buen escucha y un mejor observador, podrás identificar los aspectos críticos de la venta.

La pregunta es la herramienta principal de la escucha activa. Pregunta con candidez.

¿Qué quiere decir eso? Preguntó Julián.

Con ingenuidad, sin malicia o doble intención. No preguntes lo que sabes, pero no asumas que sabes algo que no sabes y sólo supones.

Con frecuencia, no nos atrevemos a preguntar sobre nuestra competencia, porque suponemos que podrían utilizar nuestra pregunta para reclamarnos alguna de nuestras fallas o desventajas, pero si pedimos con candidez nos indiquen los puntos fuertes y débiles de la propuesta de nuestros competidores, tendremos elementos para ofrecer soluciones integrales.

¿Qué son soluciones integrales? Preguntó Carmen.

Para allá voy, dijo Victoria, una solución integral es la que ofrece toda la empresa. El ejecutivo de ventas debe de verse a sí mismo como el primer eslabón de una cadena que es la empresa.

Es parte de un equipo, y el equipo empresa, tiene que trabajar para una sola meta – La satisfacción de clientes.

Es muy frecuente que los representantes de ventas vean a la planta como su oponente, o que la planta los vea a ellos como tal.

Cuando ese fenómeno se da y no se encuentran soluciones internas, las posibilidades de ofrecer soluciones a los clientes son nulas.

Eso es lo que está pasando en Autotops, dijo Carmen.

¿Cuál será la actitud apropiada? Inquirió Vicky.

Julián, que estaba muy atento, afirmó- Creo que la única salida es una actitud proactiva. Aceptar que yo soy el que acepta el reto de satisfacer al cliente y debo de identificar el medio para trabajar en equipo y lograr soluciones integrales para los clientes.

Cuando dices “Yo soy el que acepta el reto...” a quién te refieres. Preguntó Carmen.

A el que acepte el reto, sea quién sea, dijo Victoria.

Y continuó diciendo – Los líderes no requieren puestos, solo un deseo de superación y cambio.

Les recuerdo que los enemigos del éxito son las excusas y los culpables.

Supongo que tendrán la tentación de encontrar culpables o razones, que es lo mismo que las excusas, por las que aquí no se puede lograr.

También me imagino que podrían llegar a consensos sobre esas justificaciones, sin embargo, si no están satisfechos con la situación actual y quieren que cambie, tendrán que tomar la iniciativa.

Me encantan tus planteamientos Victoria, pero cuándo terminan estos proyectos dijo Carmen.

Idealmente nunca, porque siempre habrá formas de mejorar.

Precisamente les quería hablar de la siguiente etapa, pero para eso me gustaría fuéramos al rincón de Diana, ¿Qué les parece?

Ahora, preguntó Julián.

No, creo que nos podríamos ver ahí a las 7.

Me gusta, dijo Carmen.

LA DESPEDIDA

A las 7 en punto, llegaron juntos, Carmen y Julián.

Un par de minutos más tarde llegaron Victoria y Enrique. Todos se saludaron y pasaron unos momentos hablando del gusto de verse, y cosas similares.

Pidieron a Enrique sugiriera qué tomar, y como experto en los buenos vinos pidió un vino especial. Al acercarse la mesera dijo, espero que me pueda conseguir un LAN 2004, edición limitada.

Ella pidió un minuto para investigar con el capitán. Un minuto más tarde llegó el capitán, y comentó que sólo tenía una botella, pero si tenía interés en más la podría conseguir.

Enrique sin consultar a los demás contestó, le agradeceré si nos consigue un par de botellas más, porque tendremos otros invitados.

Esto parece que va en grande, comentó Julián.

No tanto, dijo Victoria. Lo que pasa es que queremos compartirles nuestros planes, y después nos acompañarán, a las 8, Ernesto y los dos Eduardo.

Será mejor que les digamos nuestros planes, afirmó Enrique.

Victoria tomo la iniciativa y dijo, Enrique y yo hemos decidido irnos a vivir a la costa, para establecer juntos en un despacho de coacheo ejecutivo.

Y el proyecto que tenemos con Autotops, preguntó Carmelita.

Ya hablamos con Eduardo Mora, para que ustedes dos lo lleven, nosotros vendremos una vez al mes, para apoyarlos y dar coacheo ejecutivo a los tres personajes que están por venir.

Muchas gracias, fue la expresión de Julián, y felicidades.

Son unos bandidos, dijo Carmen. Yo ni siquiera me imaginaba lo que estaban planeando, pero saben que los quiero y les deseo lo mejor.

Brindaron y pidieron botanas, porque las emociones habían despertado el hambre.

A las 8 en punto llegaron los 3 ejecutivos de Autotops, y continuaron celebrando la agradable velada.

Al momento de presentarse los tres recordaron haber escuchado mucho del “Grurú favorito de Victoria”, uno a uno lo interrogaron.

Ernesto se identificó como gerente de Recursos Humanos, y comentó, sus expresiones, o cuando menos las que le atribuye Victoria, son famosas entre mis amigos.

Enrique rió de buena gana y preguntó ¿Cuáles expresiones?

Las que recuerdo ahora son la de, “Deben de dejar de creer que saben, y escuchen”

Esa es para todos, dijo Eduardo Luna, gerente de planta.

También la de “Sí todos están de acuerdo, no hay sinceridad o dejaron de pensar”

Esa está dura, dijo el ingeniero Mora, pero está peor aquella de que “Los directivos suponen que los puestos les quitan lo tarugo”

Enrique que no disfrutaba mucho los halagos, comentó, les agradezco mucho sus comentarios y a mi promotora su difusión, pero ahora quisiera saber más de ustedes y convivir en este día tan especial para nosotros. Esto último lo dijo apretando con el brazo derecho, a Victoria, por los hombros.

Salud dijo el ingeniero Mora, al tiempo que todos elevaron sus copas para brindar.

Las platicas fueron muy variadas, pero de pronto el ingeniero Mora le preguntó a Enrique, ¿Cuál consideras que es la característica más importante de un directivo?

Sin pensarlo mucho Enrique contestó, la pasión.

Ernesto que había estado platicando con Carmen, reacomodó su silla, para que ella pudiera ver de frente a Enrique, y dijo pasión porqué o para qué.

Enrique, sonrió y también se acomodó para incluir a todos, para iniciar su presentación. Pasión por la gente, por el logro, por el aprendizaje, por el riesgo, por la sinceridad, por el autocontrol, por el optimismo, y por la vida.

Julián pretendió comentar algo, pero Victoria le indicó que no había terminado.

El gurú continuó diciendo, la pasión por la gente implica aceptar que tu única función es satisfacer gente, llamada clientes, a través de gente, llamada empleados. Esa pasión implica reconocer que eres el responsable de lo que

sienten y piensan las gentes, por eso tu lucha es constante e interminable, por eso debe ser apasionada. Lo demás son métodos que te pueden ayudar, si los entiendes y coordinas para el logro del fin último.

Ernesto quería abundar en el tema, pero Enrique le pidió, le permitiera contestar la pregunta anterior.

Y continuó diciendo pasión por el logro, porque las metas directivas deben ser tan trascendentes que tardan muchos años en alcanzarse, pero todos los días se pueden cosechar logros del camino. Hacer cosas no es importante, lograr avances hacia la meta es lo que cuenta.

Tomó un poco de su copa, y los demás hicieron lo mismo, como si la concentración en lo comentado por el gurú no quisiera interrumpirse, luego dijo, pasión por el aprendizaje, es la emoción de crecer, es aprender de cada gente, en cada situación. Es escuchar para aprender, es leer para tus metas de vida, para ser mejor y servir mejor a tus semejantes.

Victoria que lo escuchaba con atención, lo besó en la mejilla y le dijo, tu eres un apasionado del aprendizaje, y luego hablando para todos dijo, Enrique es el único hombre que yo conozco que puede aprender hasta de los limosneros.

Él sin aceptar el piropo continuó diciendo, la pasión por el riesgo es clave, porque todo lo que se conoce o entiende a través de la lectura, los cursos, las visitas a empresas, los ejemplos de otros y más, solo se aprende cuando se aplica en su empresa y eso siempre implicará un riesgo. El riesgo es adrenalina que apasiona a los triunfadores.

Espero no aburrirlos, porque a mí me apasiona el tema, dijo Enrique.

La respuesta de todos fue no, que nos vamos a aburrir, si es tan interesante, dijo Ernesto.

Sin más Enrique continuó diciendo, pasión por la sinceridad, es algo que se debe vivir y procurar. Solo con la sinceridad se podrá dar la autocrítica, base

de la mejora continua. Solo un apasionado de la sinceridad evitará que la gente se sienta intimidada, por sus jefes cuando les hacen creer que la calidad no es importante, que los clientes son unos necios, y que las cosas se pueden ir al ahí se va.

Ahí te hablan dijo Ernesto a Eduardo, y los dos rieron.

Pasión por el autocontrol, el optimismo y por la vida están entrelazados, porque un buen directivo será siempre un líder, que reciba críticas, de quienes quiere apoyo, incredulidad de los que temen al cambio, que son la mayoría. Tendrá que promover optimismo, aunque los medios de comunicación y hasta las familias se empeñan en enfatizar lo negativo, en ser aves de mal agüero, en creer que no se pueden lograr las metas.

Pelear o discutir con las amistades, colaboradores, proveedores y demás no es la solución, se debe tener paciencia, autocontrol, madurez y mucho optimismo.

La vida es bella y siempre tiene una forma positiva para verse.

Esta vez fue Victoria la que interrumpió, para bromear diciendo, ven porque me lo quiero llevar a la playa. Sí él me platica y yo escribo pronto tendré otro libro.

Todos rieron y disfrutaron el resto de la velada.

A las diez y media se despidieron los directivos, y Julián preguntó cuando realizarían los planes para los cambios requeridos.

Enrique les dijo que Victoria y él pensaban viajar a la mañana siguiente, pero con gusto los recibirían en su casa, el siguiente fin de semana, donde harían todos los planes y programas requeridos.

Carmen, que sentía la alegría del momento dijo, están pero bien locos, pero la próxima semana nos coordinaremos para el viaje de planeación.

Continuaron platicando durante algunos minutos, para luego salir y despedirse con abrazos y buenos deseos de felicidad.

FIN

El Autor
Pedro Enrique Garza González
www.garzatips.com
pedro@garzatips.com

Soy un promotor de cambios, que se caracteriza por decirles a sus clientes lo que deben oír, porque habrá muchos que le digan lo que quieren oír.

Un Coach profesional, cuya definición de coacheo es facilitar a las personas a cambiar de dónde está hasta dónde quiere ir.

He aprendido de los mejores. Tom Peters, Jack Welch, Rafael Echeverría, Julio Olalla, Ken Wantuck, Humberto Maturana, y otros muchos en forma directa.

En forma indirecta he seguido con admiración a celebridades como Martín Luther King, W Edwards Deming, Juan Enríquez, y otros muchos que admiro, incluyendo a mis exjefes y compañeros de quienes aprendí tanto.

Creo en...

En aceptar al otro, como alguien que al ser diferente de ti, en su cuerpo, apariencia, pensamientos, valores, sentimientos, emociones, conversaciones, miedos y reacciones diferentes a ti.

Que aceptar esa individualidad requiere respeto, y con ello se consideran fallas o delitos de convivencia social, además de los daños a la productividad, de los chismes, críticas destructivas, apodosos que destacan las diferencias, y todos los actos de inmadurez como el enojo, los gritos, pleitos y formaciones de grupos.

Creo en el amor como lo describió Facundo Cabral "...porque no hay amor de uno, solo hay amor de todo". Pienso que los humanos, sí deseamos un mundo mejor, debemos hacernos cargo del bienestar de todos y de todo.

Este libro fue distribuido por cortesía de:



Para obtener tu propio acceso a lecturas y libros electrónicos ilimitados GRATIS hoy mismo, visita:

<http://espanol.Free-eBooks.net>

Comparte este libro con todos y cada uno de tus amigos de forma automática, mediante la selección de cualquiera de las opciones de abajo:



Para mostrar tu agradecimiento al autor y ayudar a otros para tener agradables experiencias de lectura y encontrar información valiosa, estaremos muy agradecidos si

["publicas un comentario para este libro aquí"](#)



INFORMACIÓN DE LOS DERECHOS DEL AUTOR

Free-eBooks.net respeta la propiedad intelectual de otros. Cuando los propietarios de los derechos de un libro envían su trabajo a Free-eBooks.net, nos están dando permiso para distribuir dicho material. A menos que se indique lo contrario en este libro, este permiso no se transmite a los demás. Por lo tanto, la redistribución de este libro sin el permiso del propietario de los derechos, puede constituir una infracción a las leyes de propiedad intelectual. Si usted cree que su trabajo se ha utilizado de una manera que constituya una violación a los derechos de autor, por favor, siga nuestras Recomendaciones y Procedimiento de Reclamos de Violación a Derechos de Autor como se ve en nuestras Condiciones de Servicio aquí:

<http://espanol.free-ebooks.net/tos.html>