

Filosofía del Cambio Empresarial.

Resumen del Libro:

¡A LA CARGA!

(¡Gung Ho!).

Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa

por **Ken Blanchard & Sheldon Bowles.**

El prologo de este libro esta escrito por *Peggy Sinclair*, en el ella hace referencia a la promesa que le hiciera a su amigo *Andy Longclaw*, en la cual contaría la historia de cómo salvó a su empresa de la quiebra y de cómo Ud., puede motivar y activar la potencia de toda su fuerza laboral.

Esta promesa comenzó en el Hospital Walton Memorial un día de Junio de 1994. En este hospital le hizo la promesa en su lecho de muerte a Andy Longclaw, el cual, antes de morir, le pidió que contara la historia de Gun Ho. *El espíritu de la ardilla, el estilo del castor y el don del ganso.* Las tres revelaciones que los habían conducido hacia el éxito.

Después de salir del hospital se percató que en auditorio del hospital acababa de culminar una reunión y mientras esperaba el cambio del semáforo notó la presencia de dos hombres que se acercaban por detrás y uno de ellos dijo una palabra que resonó en sus oídos con mucha claridad a pesar de que estaba absorta en sus reflexiones: Los budistas dicen que el maestro aparece cuando el alumno está listo.

Los dos hombres en cuestión eran los autores de este libro quienes no reconocieron a Peggy, en ese momento. Esta continuó su camino hacia el restaurante Denny's. La conversación entre los autores, se refería a la mala suerte que tenían, ya que habían viajado hasta el pueblo Walton para entrevistarse con la gerente General de la Planta Walton Works #2, Peggy Sinclair, quien era considerada toda una leyenda para ese momento ya que había conseguido sacar de la banca rota a la peor planta de las 32 que tenía la compañía del mismo nombre. En la actualidad el funcionamiento de la planta era tan extraordinario que la Casa Blanca les había otorgado un reconocimiento por ser uno de los mejores sitios de trabajo de todo el país. La entrevista no pudo ser posible ya que la Sra. Sinclair se había excusado porque un colega y amigo se encontraba muy enfermo.

Blanchard y Bowles entraron también al mismo restaurante y no fue hasta que les sirvieron la comida que repararon en la figura de Peggy a quien, a pesar que tenía el rostro surcado en lagrimas, fue fácil reconocerla gracias a la foto de la publicidad realizada por el reconocimiento de la Casa Blanca. Para sorpresa de estos dos señores Peggy Sinclair también los reconoció y se acercó a ellos haciendo su presentación y pidiéndole disculpas por haber faltado a la cita, de aquí parte la escritura del libro, siendo esta la primera reunión y la cual tuvo una duración de tres horas, luego siguieron muchas otras sesiones en los meses siguientes.

La historia de Gung Ho

Esta historia es narrada en primera persona (Peggy Sinclair), comienza cuando ella es nombrada Gerente general de la planta Walton Works # 2. Ella siempre había ocupado cargos ejecutivos y jamás había trabajado en operaciones. La emoción que sintió por el nombramiento no le permitió percatarse de que había caído en una trampa tendida por el presidente de la compañía el Sr. Morris. Ella pensó que el viejo Morris le había perdonado el haber redactado un informe, donde ella no estaba de acuerdo con el nuevo plan estratégico, la reacción del viejo no había sido buena, pero gracias a este informe la empresa se había ahorrado un millón de

dólares. También pensó que ese nombramiento era su recompensa por el logro obtenido.

Al llegar a la planta se percató de la situación, ya que la misma era la peor de las 32 plantas de la corporación y dada la situación no tardaría mas de seis meses o un año en cerrar sus puertas; y ella desaparecería junto con la planta, se dio cuenta que la habían usado como un chivo expiatorio perfecto para la planta.

No hacía falta ser un genio para reconocer la razón de la situación de la empresa, en ella se trataba mejor a las materias primas que a las personas.

Al reunirse con los colaboradores, descubrió una luz de esperanza ya que el departamento de acabado era el más eficiente de toda la corporación, a pesar de la situación de Walton Works #2. En total ese departamento tenía 150 trabajadores, lo que equivale a decir que solo el 10% de los trabajadores de la planta eran verdaderas joyas, mientras que los demás parecían solo trozos de carbón manipulados por hombres de las cavernas y cuyo único propósito era su auto destrucción.

Posteriormente me reuní con el gerente de división al cual le reportaba el gerente de operaciones del área de acabado. Para mi sorpresa las primeras palabras que escuché de este gerente fueron las siguientes: "Será mejor que se deshaga lo antes posibles al gerente de operaciones". De verdad, por qué tenía yo que ser la responsable de ese despido y no él que era su jefe directo. En ese momento me interesé principalmente en averiguar la razón por la cual debía despedir al gerente de operaciones. El gerente de división insistió diciendo que Andy Longclaw era un problema ya que era de origen indio, aunque aseguró que no tenía nada en contra de los indios, pero este en particular era un guerrero que además tenía un Master en Administración de Empresas y que era una piedra en el zapato, además de que el área será aun mejor si cuando el hombre se vaya. Los siguientes comentarios relacionados con el gerente de operaciones fueron peores todavía.

No sabía si debía despachar a Andy Longclaw, dentro de seis meses posiblemente esta planta cerraría sus puertas, lo que si estaba segura era que este gerente de división no trabajaría para mi en ese lapso de tiempo

Decidí caminar por el pueblo, aun había suficiente luz. Eché a andar por la calle principal sin rumbo fijo. Vi que el pueblo tenía algunos comercios y una estatua enfrente de la biblioteca municipal. Al leer la inscripción me percaté que ha diferencias de muchas otras estatuas, esta no había sido erigida a algún soldado famoso o algún político sino a un artista local. Al parecer Walton era el pueblo natal de Andrew Payton, un artesano de origen indio que había ganado varios premios internacionales.

Seguí hasta la calle séptima y crucé el puente. Un campo verde llevaba hacia la orilla del río donde había una banca solitaria desde donde se podía divisar el edificio sombrío de la fabrica

Me dirigí hacia la banca y vi que un hombre que venía en dirección contraria se dejó caer en el otro extremo de la banca, sin sacar sus manos de los bolsillos

Normalmente no me siento al lado de un desconocido pero me invadía la seguridad del pueblo pequeño

¿Le importa si me siento?

Para nada pero me temo que no soy buen compañero el día de hoy. Creo que seré despedido

¿Y por qué?, me atreví a preguntar, feliz de no pensar en mis propias angustias.

Trabajo en aquella planta, bueno, al menos hasta hoy trabajé, después de 15 años. Mi jefe me dice que saldré, aunque no tiene el valor para despedirme el mismo, creo que le teme al contragolpe

¿El contragolpe?

Si. Aunque creo que no habrá mayor contragolpe. El personal de mi departamento sabe que a la fabrica le quedan de seis a un año. No tiene sentido hacer un alboroto por mi salida. Pero la verdad es que tenemos fama de rebeldes y él tiene miedo,

Miré con renovado interés a mi compañero de banca y por sus facciones adiviné que era un nativo americano por la cual creí saber de quien se trataba. Por su siguiente comentario supe que el no tenía la más remota idea de quien era yo.

Una nueva señora entrará a dirigir la planta. Nos han dicho que es una verdadera bruja. El jefe dice que ella me despedirá y lo más seguro es de que así sea. No debería importarme en todo caso solo nos quedan a lo sumo entre seis a un año, no se que pueda pasar con la gente del pueblo cuando eso suceda, no debería importarme, pero me importa. Me gustaría irme cuando se vayan mis muchachos, tenemos una meta.

¿Una meta

Por su puesto, replicó con una amplia sonrisa. Estamos trabajando para cumplirla. Nuestro último día marcará una cifra sin precedentes en eficiencia y productividad. Cuando salgamos por la puerta el último día lo haremos con la cabeza en alto y me gustaría estar presente

Ya no tenía ninguna duda de quien era y sobre todo me encantó la idea de salir con la cabeza en alto el último día, el cual sería el más eficiente y productivo.

Usted tampoco se e muy alegre , dijo él.

Creo que seré despedida

Es una broma

¿Usted también?. ¿Dónde trabaja?

En aquella fábrica

¿En serio?, no recuerdo haberla visto, se que somos 1.500 trabajadores, pero creí que los conocía a todos

Yo soy la bruja mala y apuesto que Usted es Andy Longclaw. Ya he oído hablar de usted, nada bueno, debía agregar

Andy dejó escapar un ruido lastimero. Ya estuvo soy indio muerto, todo ha terminado para mi.

No será por manos mías, le dije. El único despido que tengo en mente es la del gerente de división, muy engreído que pretende despedir a la mejor persona con quien cuento en la planta, podré ser la bruja mala, pero no soy idiota

¿Entonces me dejará seguir en la planta?

Por su puesto, Usted maneja el mejor departamento que tenemos

¿Pero si es una broma eso de que va a ser despedida?

Ojalá así fuera, y procedí a contarle la historia de cómo fui a parar a esa planta. Dígame ahora, ¿Cómo es posible que su departamento funcione como un reloj en medio del caos?.

Gung Ho. Todos somos Gung Ho

¿Gung Ho? ¿Se refiere a entusiasmo emoción?

Exactamente, todos somos Gung Ho

¿Y todo eso es gracias a usted?

A mi no. A mi abuelo, que aunque nunca pisó la planta, me enseñó Gung Ho y yo se lo enseñé a mis empleados. Su estatua está en el centro de la plaza

Que espléndido, debió ser un gran hombre. ¿Podríamos enseñárselo al resto de los empleados?

Por su puesto, solo hay un problema, tardé 5 años en llevar al departamento al estado de Gung Ho y usted solo cuenta con seis meses o un año.

Tiene usted razón asentí tristemente.

Sería maravilloso enseñarlo a toda la empresa

Si ya lo hizo una vez, ¿no podría hacerlo más rápido la segunda vez?

Hizo una larga pausa y luego dijo, Tres años mínimo tres años para llevar a toda la empresa a ser Gung Ho.

Pero solo tenemos un año como máximo Andy, le dije suplicando

Tres años, pero en un año puede haber un cambio significativo

¿Suficiente para salvar a la planta?

Quien sabe, pero vamos a intentarlo, supongo que es mejor que ser despedido

OK, si vamos a llevar a la planta al estado Gung Ho, ¿Por donde comenzamos?

El espíritu de la ardilla replicó. Todo comienza con el espíritu de la ardilla. Después viene el estilo del castor y luego el don del ganso. Mañana salgo a las tres de la tarde, la espero en la salida lleve pantalones largos, iremos al campo

Al día siguiente recorrí la planta en la mañana antes que culminara el tercer turno. Se sorprendieron de ver a un gerente general recorriendo la planta a tan tempranas horas. Pude observar que los supervisores eran buenos pero el problema era la falta de interés. Si los trabajadores estaban sorprendidos, los gerentes de división casi mueren al verme en la planta durante el segundo recorrido, vinieron corriendo tratando de convencerme para que me entrevistara con ellos en sus oficinas, diciendo que los resultados y gráficos lo tenían en sus oficinas. Faltaba por recorrer el departamento de acabado y para ello me lleve al gerente de división, esperaba que se redimiera por su bien. Al llegar al departamento pude notar la limpieza reinante y los avisos alusivos a Gung Ho colgaban por todas partes lo más importante era el entusiasmo que tenía la gente, todos se sentían orgullosos y alegres en su trabajo, llevaban uniformes rojos impecables y el orden y el aseo brillaba a cada paso. El gerente de división no cambió en lo absoluto, siguió hablando mal del gerente indio de operaciones y de las personas del departamento. Y para colmo noté como observaba los anuncios de Gung Ho, como si nunca lo hubiera visto, selló su salida de la empresa al sugerir por que contratar a un indio cuando hay disponibles tantos hombres blancos honestos.

La primera labor al volver a la oficina fue la de despedir a uno de los dieciocho gerentes de división.

Cuando me reuní con los diecisiete restantes, les comuniqué que las puertas estaban abiertas que la posibilidad de quedarse y luchar por la empresa o la de irse estaban abiertas. En segundo lugar le comuniqué que saldría temprano para rematar la tarde buscando el espíritu de la ardilla.

Los gerentes de división fueron saliendo en silencio de la oficina. El impacto de la mañana se acrecentó, cuando al final de la tarde me vieron encaramada en la moto de Andy rumbo al campo.

Salimos rápidamente de la autopista y llegamos a una bella cabaña en medio del campo.

Hora de descubrir el espíritu de la ardilla me hizo sentar en una mecedora y me dijo, usted observe las ardillas yo tomaré una siesta.

¿Pero creí que me iba a enseñar el espíritu de la ardilla?

No exactamente, Ud., observe a las ardillas mientras yo duermo, hay muchas por ahí, cuando despierte me cuenta que ha aprendido.

Diciendo esto se dejo caer y al poco rato estaba roncando suavemente, pensé que se estaba burlando de mi. Pero pensé en el departamento de acabado y en la empresa y esa era mi única salida así que me decidí a observar las ardillas.

Andy tenía razón, habían ardillas por todas partes. A un paso del porche, sobre un tronco estaba una tabla para alimentarlas. Las ardillas salían corriendo del bosque, cruzaban el césped y subían hasta la tabla de comida, tomaban toda la comía que podía y corrían de regreso al bosque. Allí estuve observándolas hasta que Andy despertó.

¿Bien?, sonó la voz de Andy, ¿Qué ha aprendido?.

No estoy segura de haber aprendido el espíritu de la ardilla, pero si la gente de la planta trabajara a un poco como ellas, la fabrica crecería a un ritmo increíble.

¿Por qué trabajan tanto las ardillas?. Si descubre la respuesta habrá descubierto el espíritu de las ardillas.

Porque están motivadas

Excelente, ¿por qué están motivadas?

Porque tienen una meta. Trabajan con la meta de almacenar alimento.

¿Y por qué esa meta las motiva?

Porque si no guardan alimento no sobrevivirán en el invierno

Comienza a comprenderlo

lo que trata de decirme es que las ardillas no trabajan por el simple hecho de mover semillas sino porque su trabajo es importante

Es más que eso, su trabajo VALE LA PENA. Seguidamente me entregó una talla perfecta de madera de una ardilla hecha por su abuelo. En la parte de atrás se podía leer:

El Espíritu de la ardilla:

TRABAJO QUE VALE LA PENA.

Este era el primer secreto.

Las ardillas trabajan arduamente porque su esfuerzo vale la pena, y esto es algo que abarca más terreno que lo importante. En esto hay tres lecciones por aprender: primero, el trabajo debe ser visto como algo importante; segundo: debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos; y la tercera, que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las situaciones. Esos tres elementos hacen del trabajo algo que vale la pena. En pocas palabras el espíritu de la ardilla. Pero esto comienza siendo importante. Si desea que las personas sean Gung Ho y trabajen con el espíritu de las ardillas, primero deben comprender la razón por la cual son necesarias. Por qué su trabajo hace que el mundo sea un sitio mejor para vivir.

Para llevar a la planta a ser Gung Ho, Andy me enseñó que debían existir dos tipos de metas:

Primero: Metas de resultados. Planteamientos claros sobre lo que deseamos alcanzar, ya sean en unidades trabajadas, acabadas o despachadas o cuentas cobradas o cualquier otra cosa.

Segundo: Metas de Valores. Planteamientos que describieran el impacto que deseábamos tener sobre la vida de los miembros de nuestro equipo, de los clientes, de nuestros proveedores y de los integrantes de la comunidad.

Pero lo más importante son los valores, los cuales serían el tercer punto de la lista. Con las metas, generalmente hay dos que son críticas pero con los valores todos ellos son críticos, ya que ellos sirven para guiar las conductas de la gente, pero al mismo tiempo es necesario que la organización este sincronizada donde todos compartan y acepten los valores establecidos.

Es importante que se acepte a todos los trabajadores por eso uno de los valores de mi departamento es el respeto a la dignidad del trabajo, donde cada persona realice la actividad donde ellos tengan mejor resultado o mejor desempeño, a pesar de que existan personas que, dada su capacidad, pueden desempeñarse mejor que otra de su mismo nivel o cargo.

La esencia del espíritu de la ardilla, un trabajo que vale la pena significa tres cosas.

Ser Importante

Conducir a metas compartidas

Basarse en los valores

Para lograr que la gente cambie para aplicar el primer secreto era ganarse su confianza. A medida que pase el tiempo y se acerque a Gung Ho la gente tendrá más confianza el camino será más fácil. Esto no va a suceder de la noche a la mañana, la gente necesita tiempo. Se debe estar dispuesto a explicar porque son importantes las metas y mostrar como se beneficiaran las personas y esto debe hacerse diciendo la Verdad y nada más que la Verdad desde el principio. Con la verdad la información es propiedad de todos. Me explicó Andy.

Voy a comenzar cuanto antes. ¿Y cuando será la lección sobre el estilo del castor?.

Cuando vengas las primeras lluvias fuertes, a mediados de septiembre.

Significaba que solo tenía tres semanas para arrancar con el espíritu de la ardilla.

Lo siguiente que realice fue enseñarle a los gerentes de división el espíritu de la ardilla y exigirle que hicieran lo mismo con el personal de cada gerencia. Surgieron muchas dudas y comentarios adversos, pero insistí que si un departamento lo había logrado el resto también podría hacerlo. Por otro lado le pedí que fueran pensando en metas concretas. ¿Por qué estábamos aquí? ¿Por qué era importante nuestro trabajo?. Les pedí que involucraran a todo el personal.

Fue una ardua tarea pero que estaba rindiendo sus frutos después de muchas reuniones y sesiones. Se abrieron canales de información a través de carteleros. Todo esto se hizo sin involucrar al departamento de Andy ya que debían seguirse los pasos al pie de la letra.

Cuando llegaron las lluvias, Andy me recogió en la iglesia.

El estilo del castor espera por nosotros

Al llegar a la cabaña nos internamos en el bosque hasta llegar a un estanque donde había una madriguera de castores semi-destruida por el efecto de las lluvias.

Lo importante para los castores es mantener el nivel del agua, porque la entrada de la madriguera es por debajo del agua y les sirve para escapar de los depredadores.

El espíritu de la ardilla asentí.

Exactamente, pero ésta es una comunidad social más compleja que la de la ardilla. Hay mucho de que aprender

Comenzamos a ver los castores. Había muchas ramas y todos trabajaban cortándola con los dientes y colocándola en la madriguera. Algunas de las ramas se las llevaba la corriente, pero ellos volvían a cortar otras sin molestarse.

El espíritu de la ardilla lleva a Gung Ho únicamente cuando va de la mano con el estilo del castor, dijo Andy en voz baja.

En el estilo del castor está la respuesta, ¿quién manda aquí?, fue la siguiente pregunta de Andy.

No se ve alguien al mando, imagino que se dan instrucciones entre si, respondí.

Eso es.

Enseguida Andy buscó una talla de castor hecha por su abuelo donde se leía el segundo secreto:

El estilo del castor:

EJERCER EL CONTROL SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LA META

Andy dijo, cada castor tiene un alto grado de control sobre su propio destino. Ellos deciden como debe hacerse el trabajo, operan como contratistas independientes.

Aunque todos tengan el espíritu de la ardilla, la organización no puede ser Gung Ho si obliga a sus trabajadores a trabajar bajo unas reglas impuestas. Los castores trabajan a su estilo sin esperar las ordenes de otro castor, ellos hacen uso de su buen criterio para reparar o construir las represas que les sirven de madriguera. Es importante saber que los castores hacen lo que hacen porque quieren. No porque alguien los obliga a hacerlo. El estilo del castor implica que los miembros de su equipo deben ejercer el control sobre el

cumplimiento de sus metas.

Esto suena como silo que me estuvieras pidiendo es entregarle la empresa a los trabajadores, solo que ahora deberían llamarse miembros del equipo

Exactamente. Tu labor es hacer saber a la gente porque su trabajo vale la pena, asegurarte que el equipo comparta las metas, ayudar a establecer los valores, asignar los recursos, asegurarte de tener el apoyo tanto adentro como afuera de la organización, mantener la vista en el futuro y estar lista para cambiar de dirección.

Pensé que había terminado, pero no fue así.

Si desea que las personas asuman el mando, tendrás que darle la libertad para hacerlo y la libertad viene de saber cual es el territorio de cada cual, cuales son los límites a donde deben llegar, para que no se forme un caos. Debes dejar trabajar pero también debes demarcar los límites de cada trabajador.

El primer secreto se relaciona con las necesidades de la sociedad, el segundo con las necesidades del individuo.

Una cosa importante es que los castores se respetan entre si, me explico, si alguno pone una rama en un sitio nadie dice nada, cada cual respeta la decisión del otro. Y un castor no oculta el árbol para que otro no lo use, todos tienen acceso a los recursos para hacer el trabajo, lo cual incluye información precisa y actualizada acerca de todo.

Y añadió: Las personas que tienen el control trabajan para organizaciones que las valoran como seres humanos. Organizaciones que respetan, escuchan y actúan sobre la base de los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños de las personas.

Otro factor importante del castor es que ellos están capacitados para hacer una represa de palos y ramas, si los ponen a construir una represa de concreto no podrán hacerlo, o sea hacen el trabajo para el cual están capacitados. Por eso, para hacer realidad el estilo del castor es necesario un trabajo factible, esto significa que hay que darle a la gente trabajo que puedan hacer.

El siguiente lunes me reuní con los diecisiete gerentes y les comuniqué que debíamos agregar otro punto a nuestra agenda. ¿Cómo hacer que nuestras metas se cumplan?.

Tengo un plan para hacer que se cumplan, dejaré que cada uno de ustedes decida exactamente lo que piensa hacer y como lo va a hacer. Ustedes conocen su departamento mejor que yo, por lo cual no voy a inmiscuirme, sería tonto exigirle a ustedes lo que deben hacer. Aun mejor tengo una sugerencia, los miembros de sus equipos conocen cien veces mejor su trabajo y su área que nosotros mismos, soliciten la participación de sus equipos, escuchen las ideas esos planes serán mucho más productivos que cualquiera que pudiéramos diseñador nosotros.

Se que lograr que los gerentes consultaran a su personal sobre como hacer el trabajo no era nada fácil y antes que pusieran objeciones continué la reunión hablándoles sobre el estilo del castor.

Después de esto realice un tour por el área de acabado, para que se percataran de lo que estaba ocurriendo en sus propias narices sin que lo notaran, sobre un área que estaba aplicando la técnica de Gung Ho. Al culminar el recorrido todos quedaron boquiabiertos de lo perfecto que trabajaba esta área, de la información que manejaba la gente, información que todos ellos consideraban confidencial. Constantemente pudimos escuchar informaciones de ventas por los parlantes internos y la celebración que seguía a cada anuncio. No había secretos para nadie.

Mientras todo el cambio en la empresa ocurría el viejo Morris continuaba llamándome y hostigando haciendo referencia al cierre definitivo de la planta en Diciembre próximo.

Andy me encontró con la vista puesta en el teléfono y la mente ocupada pensando en lo dicho por el viejo Morris.

Vengo a decirte que el don del ganso está cerca, me dijo.

Creo que no vale la pena, el viejo Morris me aseguró que antes de Navidad cerraría la planta.

Andy me habló de un plan para evitar el cierre de la planta hasta agosto del próximo año, para ello hizo un plan en el cual acordaba entregar un premio al presidente de la Junta Directiva de la Corporación Walton, para Julio del próximo año. Realizó los anuncios a través de la prensa local y Nacional y luego informó al presidente de la corporación quien en sus comienzos había trabajado en esta planta y tenía una estrecha amistad con Andy a quien visitaba cada otoño para ir de cacería.

A éste le fascinó la idea, por lo cual el viejo Morris no se atrevería a cerrar la fábrica has el próximo año, lo que nos aseguraba por lo menos un mayor tiempo para cumplir con la meta de salvarla de la quiebra.

Me sentí muy bien al saber que le había ganado una batalla la viejo Morris, que ni siquiera sospechó de la trampa tendida.

Andy me dijo que a la mañana siguiente saldríamos hacia la ciénaga Hutchinson a 68 Km de distancia de Walton.

AL llegar Andy me mostró una bandada de gansos volando en forma de V, nos montamos en una canoa y nos fuimos ciénaga adentro. Andy sacó unos gansos de madera y los colocó en el agua, nos escondimos detrás de un cañaveral para ver los gansos.

Los gansos comenzaron a bajar pero al moverme para acomodarme mejor me vieron y volaron haciendo un ruido estruendoso. Ni un concierto de Rock hubiera sido tan ruidoso.

Cuanto ruido, dije. Hay más ruido que en una autopista a la hora pico.

El Don del ganso, dijo Andy. ¿A qué le gritan?.

Se comunican entre ellos.

Observé que los gansos al volar cambiaban totalmente de líder y graznaban constantemente.

Deben estar comunicándose algún mensaje

Algo mejor. ¿Qué es todavía mejor?

Que todo está bien, que todo está fabuloso.

Claro, dijo Andy, son voces de aliento

Seguidamente saco un a talla de ganso en donde se leía:

El don del ganso:

ALERTAR A LOS DEMÁS A SEGUIR ADELANTE

Permanecí inmóvil, porque el don del ganso era tan sencillo y tan poderoso a la vez, además de obvio.

Andy añadió: El espíritu de la ardilla y el estilo del castor son la chispa y el don del ganso es como echar gasolina sobre la chispa.

Cuando visitamos tu área con los gerentes de división nos percatamos que la gente no se cansaba de hablar de las maravillas que sucedían allí. Todos los gritos de triunfo cuando se anunciaba por los parlantes los resultados de alguna venta, la celebración de los cumpleaños de los trabajadores. El hecho de que te acercaras cada mañana a saludarlos y a felicitarlos por su trabajo, eso era el don del ganso y no lo vi.

Ya entiendo. El don del ganso le agrega entusiasmo al espíritu de la ardilla y el estilo del castor.

Andy comenzó a explicar después de llegar a la orilla. Los equipos deportivos son Gung Ho. Imagínate un juego de fútbol donde los fanáticos no celebren o griten, sino hasta que se anote un gol, que en ocasiones no se anota ninguno en algún juego o un juego de baloncesto donde no se escuche grito alguno .

Sería muy aburrido

Ya le creo que sería terriblemente aburrido. Es importante apoyar al equipo y en una empresa esto se logra con las felicitaciones, la cual se debe hacer de la manera correcta. Las felicitaciones deben ser auténticas. Deben ser una alimentación para el espíritu, una inyección de entusiasmo.

¿Qué pasa cuando no se tiene un motivo para felicitar a alguien?.

En ese caso es necesario, primero buscar las cosas positivas, siempre hay algo. En segundo lugar, si no es posible felicitar directamente a una persona, siempre es posible darle una voz de aliento, que significa que tienes fe en su habilidad y el hecho de reconocer esa habilidad es un cumplido que a su vez es una felicitación.

Pero a la gente le interesa más el dinero que una inyección de entusiasmo. No he visto a gente que vaya a una huelga por conseguir más felicitaciones

Claro que sí, lo que pasa es que no lo admiten. La raíz de muchos problemas laborales tiene relación con el espíritu. La falta de respeto puede ser una de las causas mayores. El dinero se convierte en la vara de medir, es fácil de contar y de comparar.

Otra cosa, continuó Andy, las necesidades básicas son fundamentales, necesitamos alimentos, vestido y techo para sobrevivir. Por lo cual el dinero surge como primera preocupación. El problema es que nos sumergimos en el hasta tal punto que después no podemos apartar nuestra atención para seguir adelante.

Las congratulaciones deben ser espontáneas, individuales, específicas y únicas. Es más efectiva una felicitación directa a un trabajador que una felicitación a través de un anuncio pegado en la cartelera a todo el departamento de operaciones.

Al llegar al pueblo me dirigí a la planta y empecé a entregar el don más preciado, entregando ánimos y felicitaciones. No tardé en notar cambios y comentarios de que jamás habían recibido felicitaciones directas de un gerente general.

Llegaron a decirme: Señorita Sinclair usted está haciendo un trabajo maravilloso. Todos la apoyamos. Y le aseguro que es la primera vez que alguien le dice eso al gerente general.

Finalmente le transmití este tercer secreto a los diecisiete gerentes para que su vez fueran multiplicadores de entusiasmo.

En Febrero nuestras cifras habían repuntado. Y en la reunión de la junta directiva de Abril me enteré que el viejo Morris se había llevado todo el crédito por haber elegido a esa muchacha Sinclair para dirigir la planta. En el primer semestre los resultados fueron tan buenos que nos colocamos en el promedio de los resultados de las otras plantas.

Tardamos tres años para llegar al nivel que Andy consideró apropiado para certificarlo como Gung Ho y varios años más para atraer la atención nacional y llegar al jardín de las rosas de la Casa Blanca.

Con el tiempo me enteré que el viejo Morris se había ido de la empresa en una cortina de humo.

Me encantó vencer al viejo Morris.

Andy disfrutó el proceso de llevar la planta a Gung Ho, de hecho, después que tuvo el primer infarto me enteré que era diabético. Le di un ascenso hasta el puesto vacante superior, para que descansara un poco. A él no le gustó nada la idea de separarlo de sus compañeros pero lo convencí con ayuda del Doctor que lo trataba.

Lo mejor de todo fue que toda la planta lo disfrutó. Las bonificaciones otorgadas por participación en las utilidades suplieron las necesidades de dinero.