

LIBRO 1

EL VIAJE DE VALERIA

Conversaciones para
Aprender a SER (Gerente)



JESÚS JAIME
PEÑA REYES

Prólogo

Si tienes este libro en tus manos es probable que sea porque sientes curiosidad por saber ¿cómo una novela te puede ayudar a aprender a ser gerente?, esto también te define cómo alguien dispuesto a salirse de la caja para explorar y encontrar mejores formas de hacerse cargo de un equipo humano.

Este libro es el primero de una serie de tres libros que buscan llevarte a vivir intensamente las problemáticas que se pueden presentar en un equipo humano, a entender éstas desde una perspectiva diferente y más amplia, y a crear e implementar las soluciones que mejor puedan funcionar.

En esta serie de libros cuento la historia de Valeria, esta historia, es una historia que he vivido y que he visto una y otra vez en decenas de casos a lo largo de varias décadas, es una historia que es siempre igual pero que también siempre es única, es una historia humana y entretenida, estoy seguro de que te vas a identificar en muchos aspectos con ella, porque en cierta forma todos tenemos algo de Valeria.

Mi intención es que disfrutes de una historia diferente y que, a través de ella, vivas el aprendizaje de las metodologías y herramientas de la gestión de una forma que te facilite hacerlas tuyas.

Jesús Jaime Peña Reyes
Consultor

Introducción

Si aceptamos que un viaje es el tránsito de un punto de partida a un destino específico, entonces, este libro y los siguientes de la serie “El Viaje de Valeria”, narran las aventuras y las dificultades que vive Valeria durante un viaje que ella no pidió ni buscó pero que aceptó y se comprometió a realizar.

Este viaje la lleva por un camino de retos y de crecimiento tanto personal como profesional, la saca de la zona de confort en la que estaba y la acerca a ser una Líder capaz, comprometida, que cuida de su equipo y con el que juntos son capaces de lograr resultados de excelencia.

Este viaje tiene muchas estaciones, hay que pasar por todas ellas para llegar al destino, cada estación tiene su reto y su aprendizaje, y es importante pasar cada estación adoptando y adaptando lo que nos muestra, omitir esto es condenar al fracaso las estaciones siguientes.

Las estaciones, o temas que cubre cada libro buscan ir construyendo desde las competencias básicas hasta las requeridas para gestionar exitosamente organizaciones de alto desempeño en entornos altamente competitivos.

Cada libro, incluye un manual con las metodologías y herramientas que se tratan a lo largo del libro, pero explicadas en forma muy concisa, este manual está referenciado a las secciones del libro en donde se tratan temas relacionados con esas metodologías y herramientas, la intención es que el libro y el manual formen una unidad didáctica y de consulta ágil y clara que facilite su entendimiento y adopción.

La historia de Valeria nos lleva a vivir y adoptar los siguientes temas:

TEMAS POR LIBRO

Todos los temas relacionados con la función gerencial que el autor decidió explicar se desarrollan en tres libros de la serie "El Viaje de Valeria".

La explicación de los temas será por medio de las vivencias de la protagonista y de su interacción con el coach JJ.

A continuación se presentan los temas que se tratarán en cada uno de los tres libros de esta serie:

Libro 1: Aprendiendo a Ser

- Posibilitando al Líder
- Mi ser Dinámico
- Conociendo a tu Equipo
- Planeación Básica
- Matriz RRP
- Mapeo de Procesos
- Supervisión
- Métricas

Libro 2: Dominando a la Bestia

- Mi llave para Evolucionar
- Las Conversaciones del Líder
- Desarrollando a tu equipo
- Modelado de Cargas
- Organización del Trabajo
- Retroalimentación
- Programación del Trabajo
- Diagnóstico Sistémico
- Acciones de Mejora

Libro 3: Volando Alto

- Empoderando
- Modelado de la Organización
- Control de Cargas de Trabajo
- Diagnóstico y Acciones CCM
- Sistema de Consecuencias
- Planeación Estratégica
- DNC's y Desarrollo del Personal





VALERIA

LOS PERSONAJES

De este
Primer Viaje

- Valeria / Vale: Gerente de Producción
- Má / Mamá (Rocío): Madre de Valeria
- Papá / Padre (Jorge): Padre de Valeria
- JJ: Consultor y coach organizacional
- Roberto: Accionista Principal
- Ignacio: Director General
- Luis: Gerente de Ventas
- Ernestina /Tina: Gerente de Administración
- Pedro: Gerente de Recursos Humanos
- Miguel: Supervisor
- Sergio: Encargado sección Cocina
- Arturo: Encargado sección Harinas
- Gerardo: Encargado sección Salsas
- Abraham: Encargado sección Integración
- Carlos: Ingeniería de Planta
- Sofía: Jefe de Calidad
- Rodrigo: Titular de Sistemas
- Juan: Jefe de Seguridad

ÍNDICE

Agradecimientos	3
Prólogo	5
Introducción	6
La Bienvenida	10
Día 1	10
Día 2.....	26
El 1° Quiebre.....	33
Día 3	33
Día 4	40
Día 5	46
La Observadora.....	57
Día 8	59
Los Espejos	71
Día 9	71
La Matriz y el Plan.....	89
Día 10.....	89
Día 11.....	108
Día 12	129
Día 13.....	169
Día 14.....	183
Día 15.....	188
Día 16.....	200
Día 17	214
Manual de Liderazgo y Gestión	235

El 1º Quiebre

Día 3

- Buenos días JJ
- Buenos días Vale, adelante, ¿Quieres un café? ¿Negro?, ¿Azúcar, ¿Miel?, ¿Nada?
- Si, gracias. Negro sin azúcar ni nada, Gracias.
- *¿Cómo te sientes?*
- Bien
- *Platícame...*
- ¿De qué quieres que platique?
- *Platícame cómo te sientes, dime algo más...*

Qué incómodo, no sé qué quiere que le diga...

- Mmm... ¡Bien! digo, estoy viva y sana...

¿Por qué no dice nada?

- Normal, me siento normal...
- *Te voy a cambiar la pregunta para que te sea más fácil responder: ¿Qué sientes?, ¿Qué estás sintiendo ahorita?*
- ... nada, digo, este, bueno, si, eh, siento algo aquí en el pecho... Pero no es nada, o no sé a qué se refiere... Es normal, todos lo sienten, digo, estoy en una sesión o algo así y no sé qué va a pasar. A veces ni cuenta me doy de que tengo esa sensación, por eso digo que es normal...
- *¿En qué otros momentos has sentido algo parecido?*
- ... no sé, mmm, muchas veces lo he sentido...

Me enfadan esos silencios, estoy aquí para que me diga qué hacer, pero bueno, Pedro dijo que era lento o raro en un principio...

- *Describe lo que sientes.*
- ... siento como si me fueran a poner un examen y que no estudié. Es como miedo, no sé...
- *¿Vas a tener un examen hoy?*

- ¿Examen?, eh, ¿Aquí?...
- *Yo no te voy a poner ningún examen ni te voy a calificar... pero si te voy a ayudar a que te examines y decidas qué es mejor. Y ¿En la Empresa?, ¿Vas a tener algún examen?*
- No, no voy a tener examen, o tal vez sí, estoy como que a prueba, tengo que arreglar todos los atrasos antes de un mes...
- *Y... ¿Sientes que no estás preparada para el reto?*

“¿Sientes que no estás preparada para el reto?, ¿Crees que no te está permitido fallar?, ¿Piensas que a ti te pagan para que no falles o para que resuelvas algo?
JJ”

- Hace 3 días, estaba segura de que sí podía resolver los problemas de la gerencia, pero ahorita me siento perdida, no puedo fallar, tengo que...
- *¿Crees que no te está permitido fallar?*
- Nadie tiene permitido fallar ...
- *¿Quién te dijo eso?*
- Nadie, pero es lógico, a nadie le pagan para que falle.
- *Y tú, ¿Piensas que a ti te pagan para que no falles o para que resuelvas algo?*
- Mmm, para que resuelva algo, pero ¿Cómo puedo resolver algo si fallo?, ¿No van juntas las dos cosas? Pienso que me pusieron en donde estoy para resolver las cosas, no para fallar, eso ya lo hicieron otros. Por eso vine aquí, Pedro me dijo que me podrías ayudar, quiero hacer las cosas bien, no me quiero equivocar, no quiero ser una gerente más que pasó por la empresa y fracasó; quiero demostrar que, a pesar de ser mujer, yo

“No quiero ser una gerente más que pasó por la empresa y fracasó
Valeria”

no voy a fallar, quiero...

- *¿Te preocupa mucho fallar? – interrumpe JJ–*
- Si no me preocupara fallar, entonces sería una mediocre, una inútil.
- *¿Quién te ha dicho que eres una mediocre e inútil?*
- Nadie, es solo que...

iAy, Dios! ¡Mi papá!, la única persona que me ha llamado mediocre e inútil ha sido mi papá. Sentí un retortijón nada más de acordarme, nunca fue suficiente lo que hice, siempre encontraba algo... me estoy viendo, llevando la tarea para revisarla y siempre me la regresaba de un manotazo y me decía “eres una mediocre e inútil igual que tu madre”, Ay no... se me están llenando los ojos de lágrimas, ¡contrólate, Valeria!, no puedo...

¿Por qué no me dice nada?, nada más está ahí viéndome sollozar...

- Perdón JJ, no sé qué me pasó, no puedo continuar... recordé algo con mi papá...
- *Si, vamos a dejar aquí la sesión de hoy. Quiero pedirte que no reprimas lo que sea que recordaste, piensa en ello, aunque te duela, revívelo hasta que puedas verlo como espectadora, desde afuera y toma nota de lo que observes. Te veo pasado mañana, sin falta, debo insistir, es importante que esto que acabas de iniciar no lo interrumpas, esto que estás viviendo se llama quiebre y es lo que te dije que iba a buscar provocar en ti, créeme y confía en mí, esto es el primer paso de tu transformación. Te voy a dejar sola unos minutos para que te recompongas, sé que tienes que ir a Bocados Delicatessen y que forzosamente vas a tener que poner en pausa este quiebre, pero prométeme que hoy, cuando estés sola en tu habitación vas a recordar lo que viviste aquí ahorita, y lo vas a dejar fluir sin reprimirlo y así la vas a hacer las veces que sea necesario hasta que puedas observar cómo espectadora esos momentos que tanto te dolieron, para que cuando nos reunamos de nuevo me puedas decir que observaste.*

“

Aunque te duela, revívelo hasta que puedas verlo como espectadora, desde afuera y toma nota de lo que observes

JJ

”

No puedo dejar de sollozar, creí que lo había superado... Respira hondo, cuenta hasta 5, exhala... otra vez respira hondo, cuenta hasta 5, exhala, párate, mueve los brazos, más fuerte... ya, OK.

Qué bueno que me dejó sola, me debo ver horrible con los mapas rojos en mi cara, odio que mi cara delate con tanta facilidad que lloré.

Hace 10 años se fue papá, hace 10 años no me dice mediocre e inútil y todavía lo tengo clavado en el pecho y ni siquiera me daba cuenta, creí que, porque no pensaba en eso, entonces ya lo había superado, ¿Estoy condenada a vivir con eso toda la vida?, ¿Nunca lo voy a superar?

- Buenos días, Miguel
- *Buenos días –saluda Miguel–.*
- No te voy a preguntar cómo vas con los pedidos, me imagino que Luis ya te volvió a traer la lista de pedidos que quiere para hoy, lo que te voy a decir es: dime cómo te ayudo, ¿Quieres que vuelva a encargarme de Abraham?
- *Con los pedidos y otras tantas cosas que no.. Disculpa... no Abraham está bien por lo pronto; Sergio es el que me está dando lata. Quiere parar el horno túnel porque dice que está descalibrado.*

¿Qué quiso decir Miguel con eso de *los pedidos y otras tantas cosas*?

- ¿Por qué dice Sergio que está descalibrado?, ¿En qué pedidos nos afecta?
- *Dice que las tartaletas están saliendo mal, pero Sofía de calidad no ha rechazado nada. Si paramos el horno túnel serían 18 horas sin producción y nos pegaría en el pedido TT-3515 y otros más...*
- ¡18 horas!, es mucho, ¿Por qué tanto tiempo?
- Ese pedido el TT-3515 es el de exportación, ¿Verdad? OK, no podemos parar. Voy a ver a Sofía y luego a Sergio, yo me encargo.
- *Bien.*

Otra vez está seco conmigo, así no era su trato antes.

- Hola Sofía, ¿Cómo estás?
- *Hola Vale, felicidades por tu ascenso, te lo merecías.*

- Gracias, todavía no sé si...

Ay Vale, apenas te contuviste de hacer un sarcasmo, uf

- Este... te busco para ver el reporte de calidad del pedido TT-3515, ¿Has notado algo malo con esas tartaletas? Te pregunto porque Sergio quiere parar para calibrar el horno túnel, ¿Tú también ves eso de las calibraciones?
- *Déjame ver ..., pedido TT-3515 ... Aquí está. Mmm, si hay que hacer algo, estamos muy cerca de tener una no conformidad de calidad, si yo fuera el cliente haría al menos una observación porque el centro de las tartaletas apenas cumple con el color dorado-café-3 de la paleta estándar, que es el color que estableció el cliente como el mínimo aceptable para considerar que la tartaleta ya no tiene humedad excedente y por lo tanto está suficientemente cocida y también porque el borde de las tartaletas, por el contrario, está a punto de exceder el dorado-café-6 que es el máximo aceptable para que la tartaleta no tenga principios de sabor a quemada, creo que aún no violamos la norma, pero acuérdate que la determinación del color de la tartaleta es apreciativo y no sé si el inspector de calidad del cliente va a considerar que estamos fuera de norma.*
- *¿Sientes que no estás preparada para el reto? La calibración de los equipos la hacen los operarios titulares, yo solo valido el resultado de la calibración, y en este caso lo que debería hacer es validar que la temperatura del flujo de gases calientes no exceda el límite establecido, el problema es que hay una zona que no alcanzó con el pirómetro óptico porque desde hace 3 meses se rompió la mirilla y la taparon ciego junto con el termopar de la zona. Sergio cree que está fallando, y por los resultados que he medido, casi podría asegurar que sí está fallando.*
- Entiendo, ¿Cuánto tiempo tenemos en estas condiciones?
- *Creo que empezamos a tener este problema hace 2 días*
- Gracias Sofía, voy con Sergio para ver qué podemos hacer.

¿Color dorado-café-3?, ¿Qué es eso?, ¿Desde cuándo se mide de esa forma el que tan cruda o cocida está una masa?, hay muchas cosas que tengo que aprender y entender, afortunadamente a Sofía le encanta explicar, si hubiera sido Miguel me hubiera lanzado toritos para que quedara claro que no sé de eso... tengo muchas cosas que aprender.

- Sergio, buenos días, ¿Cómo estás?

- *Señorita Valeria, buenos días, estoy bien, gracias.*

Sergio es de los más antiguos, no cabe duda de que es muy formal, ojalá todos tuvieran su profesionalismo.

- Me comentó Miguel que quieres parar el horno túnel, dime ¿Qué pasa?
- *Creo que está fallando el control de temperatura de la zona caliente,—respondió Sergio— no sé si es el controlador o si es el termopar, no le creo a la temperatura que leo en la carátula por qué las tartaletas no están saliendo cómo siempre.*
- Pero dice Sofía que están dentro del rango correcto.
- *Si, pero no están bien y yo no sé si van a empezar a salir mal y vamos a echar a perder la corrida, esto me da mala espina, y acuérdesse licenciada que adentro del horno hay 300 tartaletas y que no podemos apagar el horno así nada más, lo tenemos que ir bajando parejito y despacito porque si no entonces echamos a perder el refractario por la contracción. Hace 2 días empezaron a salir quemadas las tartaletas, se echaron a perder como 200 tartaletas, lo que hice fue subir la velocidad de la banda y apenas así logré que no se quemaran, pero los centros están casi crudos.*
- Entiendo, y... ¿Se ha mantenido estable el horno estos 2 días?
- *Si, pero no estoy tranquilo, tengo que parar el horno, si es lo que yo creo, entonces la temperatura está muy alta en la zona caliente y vamos a dañar las zonas de transición entre la zona caliente y la zona de precalentamiento de un lado y la zona de enfriamiento del otro lado.*
- ¿Cuánto nos falta para terminar el pedido TT-3515?
- *Permítame, deje ver... así, si no falla nada, debe terminar el turno de noche casi a las 7 de la mañana.*
- Sergio, no tenemos alternativa, ese pedido se tiene que ir mañana, es de exportación y se va a ir consolidado con otras cosas, el cliente fue muy claro, tiene que estar mañana antes de las 6 de la tarde en las bodegas del agente aduanal, te explico esto para que entiendas lo que te voy a pedir, terminen el pedido como está planeado, llámame a la hora que sea si sucede algo, y dile a Pepe que haga lo mismo en la noche. ¿Pepe sabe qué hacer si se empeora la falla?
- *Si, hace 2 días cuando empezó la falla lo discutimos, me quedé ese día casi 2 horas.*

Ojalá tuviera puros Sergios en la planta.

- Muy bien Sergio, una última pregunta, ¿Cuándo le reportaste esto a Miguel?
- *Desde el momento en que empezó la falla, él me autorizó tirar las 200 tartaletas quemadas*
- Bien, gracias, era todo lo que quería saber, acuérdate de llamarme si sucede cualquier cosa.

OK, Miguel sabía esto y no me ha dicho nada, voy a hablar con él... bueno después. Ahora desde la sesión de hoy con JJ no me siento con ganas de discutir, traigo a mi papá dándome vueltas en la cabeza.

Me voy a tratar de concentrar en encontrar una forma de mejorar los resultados, tengo que empezar a hacer ese plan de vida o muerte... ja,ja, qué trágica me puse, bueno en cierta forma sí es un plan de vida o muerte.

Qué bueno que Má anda con las comadres, así pude llegar sin dar explicaciones de cómo fue mi día, seguro me iba a preguntar por la sesión con JJ, nada más para buscar cómo echarle lodo...

Mediocre e inútil, ¿Por qué no fui suficiente para mi papá?, ¿Por qué me venía ese como dolor en el pecho cuando llegaba y daba portazo al entrar a la casa?, ¿Por qué me sentía culpable?, ¿De qué?...

Tengo una hora sollozando y no encuentro ninguna respuesta... solo recuerdo esos momentos horribles cuando veía esa mirada en mi papá, se me olvidaba todo, me quedaba congelada con los ojos que se me salían, pero... eso era cuando era niña, luego si le llegué a responder, ya había empezado la licenciatura en el Instituto, le dije, “¡Ya basta!, yo no te he hecho nada malo, he sido la *mejor hija y la mejor estudiante, nunca has tenido una queja de mí, iya basta! ...*”, al día siguiente se fue de la casa y ya solo lo he visto en el sepelio de la abuela y una vez en Navidad, no recuerdo de que año.

Día 4

¿Qué ruido es ese?, ¿El despertador?, ¡Me quedé dormida vestida!

- Hola Miguel, buenos días
- ... *hola –dijo Miguel asombrado–.*

Este Miguel no sabe disimular, se le notó la cara de asombro, no esperaba verme temprano, je, je, él no sabe qué días voy con JJ.

- ¿Por qué no me habías dicho del problema con el horno túnel?, ayer no me dijiste que ya sabías del problema del horno, y no me dijiste que autorizaste tirar las 200 tartaletas quemadas.
- ... *pensé que ya lo sabía ...*

Si como no, “pensé que ya lo sabía”... cuenta hasta diez Vale, necesitas aliados no enemigos...

- Miguel, necesitamos mejorar la comunicación, necesitamos funcionar cómo equipo; tú solo o yo sola no vamos a arreglar este desastre. ¿O no te interesa arreglar esto?

Miguel se me queda viendo con los ojos de sorprendido, en serio, ¿No lo había entendido así?, ¿Por eso trae esa guerra conmigo?, ¿Cree que me va a echar y él va a seguir aquí como si nada?

- *En serio, pensé que ya sabías eso, voy a ser más cuidadoso, no va a volver a suceder...*
- Está bien Miguel, no te preocupes, necesitamos trabajar juntos bien, así que vamos a olvidar esto. ¿Terminó Pepe el pedido de las tartaletas?
- *Si, no hubo problemas, el horno siguió funcionando igual.*
- Ayer estuve viendo los pedidos, podemos hacer un paro de 12 horas para no afectar los siguientes pedidos que tenemos que meter a ese horno, pero dices que se requieren 18 horas, ¿No hay forma de hacerlo más rápido?
- *Yo nunca lo he hecho en menos de 18 horas, pero buena parte del tiempo es por las curvas de enfriamiento y de calentamiento... Mmm, tal vez podamos acortar los tiempos ya que no vamos a cambiar refractarios, hay que decirle a Carlos que revise las curvas del refractario para ver si podemos hacer ese paro más corto.*

Bien, ese es el espíritu, necesitabas una sacudida, ¡Yuju!...

- Yo busco a Carlos, buena sugerencia, gracias, al rato te aviso, tenemos que decidir esto ya porque se nos va a acabar el tiempo.
- OK

Carlos es muy cuadrado, dejaría de ser ingeniero, pero esto es una urgencia, jeje, ahorita todo es una urgencia, ja, ja, ja, bueno, pero ahorita esta urgencia es más urgente y Carlos va a tener que cambiar su plan de actividades de hoy...

- Carlos, buenos días, ¿Cómo estás?
- *Buenos días Vale*
- Tengo una urgencia y tú eres el único que nos puede ayudar.
- *Urgencia, no, yo no atiendo urgencias. No hago ingeniería sobre las rodillas y la ingeniería a las carreras sale mal, no me gustan las urgencias, por eso no estudié medicina.*
- El horno túnel está fallando, necesitamos reparar el sistema de combustión de la zona caliente, pero solo tenemos 12 horas y no sabemos cómo enfriarlo y como volverlo a calentar sin dañar el refractario y tenemos que encontrar la manera antes de 2 horas o perdemos la oportunidad y nos atrasamos más en la producción y tendría que decirle a Ignacio que no pudimos resolver el problema, que no tuvimos apoyo...

¿Lo estoy chantajeando?, esta no soy yo, ¿Qué va a pensar Carlos de mí? No quiero que tenga una mala opinión de mí, ¿Por qué me importa tanto su opinión?

- *¿Me vas a hundir con Ignacio?, ¿Así de urgida estás?*
- Perdón Carlos, tú sabes que no te hundiría ante nadie, pero si, esta urgencia es muy urgente, digo: es muy grave. Ayúdanos por favor.
- *Sabía que esto iba a pasar tarde o temprano, el horno túnel es un horno muy antiguo, obsoleto, desde hace 2 años estoy pidiendo que cambie-mos el refractario por fibra cerámica así gastaríamos menos energía y lo podríamos prender y apagar tan rápido como queramos, pero nunca lo autorizaron, si lo hubieran hecho, ahorita no tendrías esta crisis. Voy a investigar con el proveedor del refractario, no te prometo nada y me debes una.*
- Gracias Carlos, si... te debo una...

Me gusta hablar con Carlos... creo que me gusta, aunque, ¿Qué pensará él de mí? Mientras lo resuelve Carlos, voy a mi puesto de observación... Miguel sigue de aquí para allá, no sé qué hacer para cambiar eso, no sé cómo hacer que los muchachos se pongan las pilas.

Creo que Gerardo puede ser una de las ovejas negras, los que están a su alrededor son los que menos trabajan, Pedro me dijo que había ovejas negras, pero no me dijo quiénes... ¿Por qué no le pregunté?, qué tonta, pero ¿Por qué no me dijo él quiénes eran?, ¿Quiere que yo lo descubra?, No tenemos tiempo para eso, tengo que hablar con Pedro.

- *Vale, ya lo tengo – exclamó Carlos–*
- Carlos, ¡Qué rápido!, apenas hace media hora hablamos.
- *Tuve suerte, hablé con el proveedor de los refractarios y afortunadamente tienen de visita a un experto de la planta. Básicamente me dijo, “Tienes que seguir la curva de enfriamiento hasta que baje de los 150° centígrados y a partir de ahí puedes acelerar el enfriamiento y dijo que hiciéramos lo mismo al calentar el horno, que sigamos la curva a partir de los 150°”. Aquí apunté todo, ten.*
- Y ¿Crees tú, que si vamos a poder enfriar y calentar el horno en unas 10 horas para tener tiempo de reparar el sistema de combustión principal?
- *Casi estoy seguro de que si, lo más lento es enfriar el horno de los 120° centígrados a que baje de 40° para poder entrar al horno y ese tiempo lo podemos acortar mucho.*
- ¡Qué bueno!, si vamos a poder reparar el horno, ¡Gracias Carlos!
- Voy a decirle a Miguel y a Sergio.
- *Espera, hay algo más. El experto me dijo que ya dejaron de fabricar el refractario que usamos porque ya no cumple con las nuevas normas de inocuidad por las microfracturas que se producen al hacerse viejo el material y por lo que sueltan, creo que han descubierto que es cancerígeno.*
- Pero, ahorita no vamos a cambiar el refractario.
- *Si, ya lo sé, pero me dijo que, si ya hay polvo blanquecino en el piso del horno, quiere decir que ya no es seguro, que lo debemos de cambiar tan pronto podamos.*
- Y... ¿Qué le vamos a poner?, digo, cuando decidamos hacer el cambio de refractario, ¿No te dijo el experto?

- *Colcha de fibra cerámica estabilizada, significa que ya tenemos que programar la remodelación del horno, yo incluiría cambiar...*
- Alto Carlos, ahorita no podemos perder el tiempo pensando en cómo, cuándo y con qué alcance haríamos esa remodelación. Ahorita ni siquiera sabemos si esta empresa va a existir en un mes, ¿Entiendes?

Uy Vale... no debiste decir eso, por la mirada de Carlos, creo que no sabía nada.

- ...Tranquilo Carlos, estamos en eso, primero lo primero, que ese horno no nos deje tirados mañana, luego veríamos la remodelación
- *¿A qué te refieres con eso de que esta empresa dejaría de existir en un mes?*
- Creí que ya te lo habían dicho. El Sr. Roberto puso un ultimátum, tenemos tres meses para volver a los números negros, pero si el primer mes no ve resultados, puede decidir cerrar esto antes del plazo.
- *Algo había escuchado, pero no le hice caso, ya sabes que odio los chismes y esas cosas... pero ¿Cómo le vamos a hacer?, esto está muy complicado para resolverlo en ese plazo, ¿Tú qué piensas?*
- No sé todavía, tengo que presentarle un plan a Ignacio en una semana y todavía no sé qué voy o más bien, que vamos a hacer.

Su mirada lo dijo todo, creo que vi algo de rabia en esos ojos, no dijo nada, solo se dio la media vuelta y se fue.

- Miguel, Sergio, estas son las instrucciones para enfriar y calentar el horno, hay que empezar ya, se nos acaba la ventana de tiempo.
- *Ya tengo a la cuadrilla y ya acercamos los sopladores, –aseguró Miguel– vamos a ver cómo nos va.*
- ¿Pepe sabe cómo continuar con lo que se tiene que hacer?
- *Si Vale, –dijo Sergio–él y yo ya lo hemos hecho, yo le enseñé, estoy tranquilo.*
- Excelente.

Van avanzando bien con la reparación del horno túnel, lo malo es que, sí encontraron residuos blanquecinos, es inevitable que remodelemos ese horno, pero ya lo veremos más adelante, por lo pronto Sofía no estaba enterada de esos cambios en las normas de inocuidad y eso significa que los clientes no le han dicho nada, así que tenemos tiempo, no sé cuánto.

- Hola Má
- *Hola hija, ayer no te vi y hoy te fuiste volando ni te despediste.*
- Sorry Má, me quedé dormida y se me hacía tarde, quería llegar temprano para ver unos pendientes con el supervisor.
- *¿Qué vas a cenar?, ¿Vemos una película?*
- Cualquier cosa, si quieres yo me lo preparo. Ay, no voy a poder ver una película contigo hoy, me traje trabajo, pero mañana te prometo que si la vemos.
- *¿Te trajiste trabajo?, Vaya que te están exigiendo mucho, espero que valga la pena el sueldo, te vas a quedar sin vida...*

Si supiera que no va a haber aumento hasta dentro de un mes, y eso si lo llega a haber...

- No Má, es solo ahorita al principio, ya después todo va a ser normal, ya verás...

Al menos hoy he podido repasar esos eventos con mi papá sin perderme en un mar de sollozos, como quiera me viene un retortijón y pierdo el ánimo, estoy tratando de verlo todo como una observadora, pero me domina esa mezcla de miedo y rabia que me bloquea, no puedo pensar nada, solo me quedo así sintiendo eso.

Desde hace unos minutos empecé a sentir menos miedo y rabia, recuerdo que mi papá cuándo me hablaba para ver mi tarea, él ya estaba enojado, él ya tenía esa mirada con la que me dominaba, pero ¿Era por qué ya sabía que hice algo mal?, o ¿Era porque estaba enojado desde antes con alguien más?

Recuerdo también que yo sola me empezaba a sentir mal nada más veía que ya iba a ser hora de que mi papá regresara a la casa, pero también recuerdo que revisaba y revisaba mi tarea para estar segura de que no tenía errores; también recuerdo que siempre tenía mi cuarto limpio y siempre recogía mi plato y lo lavaba, y siempre pedía permiso antes de salir y siempre obedecía a la primera, entonces... ¿Por qué era mediocre e inútil?

No recuerdo qué alguien más me haya hecho sentir mediocre e inútil, es más creo que todos me consideran inteligente y capaz, pero ¿Qué es ser mediocre?, ¿Ser mediocre es sinónimo de tonto?, o, ¿Es hacer las cosas sin calidad?, o ¿Es no tener aspiraciones?, e inútil, ¿Qué es ser inútil?, ¿Es ser torpe?, o ¿Es hacer las cosas mal?, o ¿Es hacer cosas que no sirven?. Nunca había pensado en lo que significa ser mediocre e

inútil, solo sentía que yo no valía nada, qué era inferior, pero... si fuera mediocre e inútil, ¿Por qué me dieron la gerencia?, Ignacio y el Sr. Roberto, ¿Creen que soy mediocre e inútil?, ¿Se arriesgarían a cómo está la empresa con alguien mediocre e inútil?. ¿Qué hacía yo para que mi papá me calificara de mediocre e inútil?, o ¿Tal vez no era por lo que hacía yo?, tal vez... no sé...

Día 5

- *Hola Vale, que bueno que viniste hoy. ¿Cómo te sientes?*
- *Hola JJ, bien, me siento bien ...,*
- *Te ves bien, un poco nerviosa, pero bien. ¿Tienes familia?, me refiero a ¿Con quién vives?*
- *Vivo con mi mamá, solamente ella y yo.*

Esos silencios...

- *Soy hija única y mis papás están divorciados desde hace como 10 años. Yo me hago cargo de ella y de los gastos. La casa es de ella; era de mis papas, pero después del divorcio ella se quedó con la casa, no le impusieron ninguna cuota de manutención a mi papá porque yo ya era mayor de edad... Y nada más.*
- *¿Te incomoda hablar de tu vida personal?*
- *No, para nada, pero no hay mucho que decir.*

No quiero hablar de eso, ya con las indirectas de mi madre para que tenga novio...

- *Bien, no quiero abrir muchos temas, de eso hablaremos en otro momento. Por lo pronto quiero que me platiques de lo que sentiste en la última sesión que tuvimos.*
- *Si... la última sesión... fue doloroso, me tomó por sorpresa, no estaba preparada para eso que sentí.*

Necesito unos momentos... necesito... aquí voy...

- *Sentí dolor, mucho dolor, me sentí... nada, pequeña, indefensa, llena de miedo, hacía mucho que no sentía eso. Mi padre siempre me llamaba mediocre e inútil... toda mi infancia y adolescencia siempre me hizo sentir mediocre e inútil. A pesar de eso, creo que puedo decir que tuve una buena infancia, mi mamá lograba que olvidara esos momentos difíciles con mi padre, ella siempre ha sido... de risa fácil... no sé si era una máscara, había días en los que mi mamá no sonreía... ella siempre me decía que yo era muy bonita, que era una buena niña, que me merecía lo mejor... Pero mi papá lograba borrar todo eso con una mirada. Ese miedo que sentía se fue mezclando con rabia, había veces que sentía miedo y rabia al mismo tiempo, sentía ganas de gritar, pero a la vez no me atrevía a levantar la mirada...*

... chin, otra vez sollozando...

... solo me ve, no dice nada...

- Un día, hace 10 años, pude levantar la mirada y esta vez la rabia fue más grande que el miedo y le pude gritar ¡Ya Basta!... De alguna forma ese grito sirvió para que mi mamá se armara de valor, y mi padre se fue de la casa al día siguiente. No volvimos a hablar de esos momentos difíciles... pensé que se habían ido... pero hace 2 días, me di cuenta de que siempre han estado ahí. Que cuando dije que yo no era una mediocre e inútil, que por eso no me permitía fallar... aunque lo dije con otras palabras, estaba repitiendo lo que mi padre me dijo muchas veces, pero...

Otra vez sollozos ...

- Me sentí regañada injustamente...otra vez. Luego, ya en casa, haciendo lo que me pediste de revivir esos momentos, también me dolió darme cuenta de qué, reacciono con una ira visceral cuando alguien hace algún comentario o insinúa algo de que yo no soy capaz o de que no soy competente. Me di cuenta de que reacciono, cómo lo hubiera hecho mi padre. No quiero ser como él... ¡no quiero!... Seguí reviviendo eso, lloré mucho... pero creo que de alguna forma pude empezar a distanciarme; el miedo, la rabia, el dolor... empezaron a ser menos y como que pude ver las cosas con otros ojos. Me di cuenta de que mi papá estaba enojado desde antes de que me pidiera la tarea. Me di cuenta de que yo siempre revisaba y revisaba mi tarea para que estuviera correcta, y creo que siempre estuvo bien, pero si quieres hacer daño siempre vas a encontrar algo que criticar... Me di cuenta de que los que han visto mi trabajo o mis tareas o mi trabajo, piensan que soy inteligente y capaz, pero, por alguna razón, solo me importaba lo que dijera mi papá, no veía otra cosa, estaba o estoy atrapada en su juicio, en su veredicto...

JJ me hace un ademán para que pare, pero no dice nada. Estamos en silencio... parece una eternidad, pero son solo unos segundos.

- *¿Te quería tu papá?*

¿Qué?!, ¡No!. Me lastimaba mucho, no creo que me quisiera, pero... espera... Cuando me enfermaba, siempre estaba ahí, conmigo... y en mi cumpleaños siempre me daba algo bueno, no cualquier cosa.

- ... creo que, a su manera, tal vez si me quería, nunca me lo dijo. Tengo

muy grabado algo que dijo mi padrino poco después del divorcio de mis papás, me dijo: *“lo que más le duele a tu papá, es que ya no te va a ver, ya no te va a oír reír ni a ver crecer, eso es lo que más le duele, y más porque él sabe que él de alguna forma provocó eso”*

Pero ¿Se puede querer a alguien y al mismo tiempo hacerle daño?... Yo creo que no.

- *Dijiste que te llenabas de ira cuando alguien insinuaba que no eras capaz o competente...*
- Si, es que es injusto, no se vale que me juzguen a la ligera o que crean eso solo porque soy mujer.
- *A esas personas, ¿Les has preguntado que sienten cuando reaccionas con ira por esos comentarios?*
- No.
- *A tu papá, ¿Le has preguntado por qué es o fue tan duro contigo?*
- No...
- *¿Sabes por lo que ha pasado él, o si te está protegiendo de algo?, nada más quiero aclarar que no lo estoy justificando ni estoy dándole una salida digna, nada de eso, no podría hacerlo, no lo conozco, por eso, en el fondo lo que te estoy preguntando es ¿Conocías los motivos de tu padre?*
- No, yo solo no entendía por qué tanta dureza... tanta...
- *¿Odías a los que han dudado de tus capacidades?*
- No, claro que no... en ese momento me enojo, pero no los odio, algunos son buenos amigos...
- *Te pregunto ahora, ¿Estás segura de que tu padre quería hacerte daño?*

Tal vez... no sé... sentía que siempre estaba enojado y no sabía por qué, pero nunca me golpeó, siempre me dio lo que le pedí... pero me repetía que era una mediocre e inútil, y... no me acordaba... también me decía que qué iba a hacer para no ser mediocre e inútil toda mi vida... ¿Sería su manera de hacerme que me esforzara más?, ¿Me estaba preparando para un mundo de hombres?

Me siento distinta, siento que la sola posibilidad de que mi papá sí me quisiera (aunque pareciera que no), puede cambiar todo y que tal vez no era que yo hiciera las cosas mal o que no fuera suficiente para él, tal vez era solo su forma de hacerme

fuerte... de estar conmigo y protegerme cuando él ya no estuviera.

- Ya no estoy segura. Creo que puede ser que sí me quisiera; pero no lo supo decir y tal vez lo duro que era conmigo era su forma de protegerme... Ya no estoy segura de sentir el mismo miedo y la misma rabia, pero ¿Cómo estar segura?, no quiero estar inventándome un cuento que no es más que una fantasía...

“ No se trata de escoger una forma de engañarnos, se trata de visitar los eventos y tratar de **verlos con otros ojos**, verlos por todos sus ángulos y estar dispuestos a aceptar que el ángulo que elegimos en un principio ya no nos funciona.
JJ ”

- *Ah, ese demonio de la incertidumbre es algo con lo que vas a tener que aprender a convivir... Pero ahorita no es el momento. Ahorita lo que te puede funcionar es aceptar que puede haber otras interpretaciones de los hechos que vemos o vivimos, y que tú puedes elegir la interpretación que mejorte sirva o te ayude. ¿Qué quiero decir con esto de que tú eliges la interpretación?, quiero decir que el pasado no lo podemos cambiar, pero si lo podemos reinterpretar, y si hay en él emociones que nos impiden avanzar para ser mejores o para liberarnos, entonces hay que explorar y validar otras posibles interpretaciones y aceptar conscientemente la que mejor nos ayude. No se trata de escoger una forma de engañarnos, se trata de visitar los eventos y tratar de verlos con otros ojos, verlos por todos sus ángulos y estar dispuestos a aceptar que el ángulo que elegimos en un principio ya no nos funciona.*

“ Lo que llamamos realidad es solo la interpretación que hacemos de lo que percibimos y esta interpretación es única para cada uno porque cada uno de nosotros interpreta lo que vive a partir de lo que sabe, de lo que le han dicho y de lo que ha vivido, y es dinámica porque todo esto siempre está cambiando, evolucionando.
JJ ”

- *Vale, no existe una sola realidad, lo que llamamos realidad es solo la interpretación que hacemos de lo que percibimos y esta interpretación es única para cada uno porque cada uno de nosotros interpreta lo que vive*

a partir de lo que sabe, de lo que le han dicho y de lo que ha vivido; y es dinámica porque todo esto siempre está cambiando... evolucionando.

- *Los problemas empiezan cuando no validamos esas interpretaciones, cuando dejamos que esas interpretaciones se graben en nuestro cerebro límbico y apaguen nuestro lóbulo frontal llevándonos a responder en forma automática a eventos similares, evitando que nuestro lóbulo frontal analice y determine si esa respuesta es la mejor en las circunstancias actuales y a no darnos cuenta de que la interpretación de los eventos originales era válida solo en el momento en el que ocurrió.*
- *Lo que hemos hecho en estas 2 sesiones, es tener un quiebre, es encontrar que hay algo que ya no nos está ayudando para ser lo que queremos ser, hemos hecho transparente ese trío “Evento - Interpretación - Respuesta” que estaba sucediendo en modo automático; hemos creado las condiciones para que el lóbulo frontal pueda vencer al cerebro límbico y le arrebate el control de este trío, para poder llegar a tener una respuesta que nos libere de ese fantasma del pasado y para que nos permita funcionar mejor.*

Ahora los silencios los provoqué yo. No entendí eso del cerebro límbico y del lóbulo frontal, ni eso de validar las interpretaciones, luego lo investigo, pero... creo que me está diciendo que eso de qué “*Todo depende del cristal con que se mire*” es cierto, no es solo un dicho... y me está diciendo que se vale cambiar de cristal.

- *No entendí eso de que el quiebre es para que el lóbulo frontal le gane al cerebro límbico, ni eso del trío...*
- *Te voy a dar las respuestas cortas, tú vas a tener que analizarlas, investigarlas y validarlas por tu cuenta. Necesitamos avanzar, no tenemos el tiempo que yo quisiera.*
- *El lóbulo frontal es la única parte de nuestro cerebro que es capaz de analizar, deducir y crear nuevas respuestas o soluciones para los eventos que se nos presentan, pero este proceso es lento, consume mucha energía y requiere que lo dejemos enfocarse, que no lo distraigamos.*
- *El cerebro límbico, es la parte de nuestro cerebro que es capaz de resolver rápidamente y de responder ante un evento inclusive antes de que nos demos cuenta en forma consciente de lo que está sucediendo, pero su respuesta es a partir de rutinas pregrabadas, esta parte del cerebro escoge la rutina que puede funcionar mejor, pero esto no significa que siempre sea la mejor respuesta.*

- *Ambas partes son necesarias, una nos da soluciones únicas y perfectas, la otra nos mantiene vivos al permitirnos responder rápidamente al entorno mediante recetas creadas a partir de la herencia, la evolución y lo que nuestro lóbulo frontal ha diseñado y grabado en el cerebro límbico.*

“

Nos volvemos seres atrapados en la irracionalidad y repetimos una y otra vez la misma respuesta, aunque ésta no funcione, y en cierta forma nos volvemos adictos a esas emociones.

JJ

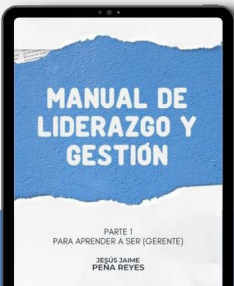
”

- *Lo que te pasó a ti y que en realidad nos pasa a todos, es que ante un evento difícil, traumático, que se repite y se repite, y para el que la explicación o interpretación que hacemos es tan dolorosa que nos hace sentir que estamos en peligro grave, graba en el cerebro límbico la respuesta de la amígdala, la respuesta automática y rápida para sobrevivir; es decir, la respuesta de huye o pelea, esta respuesta apaga al lóbulo frontal y entonces nos volvemos seres atrapados en la irracionalidad y repetimos una y otra vez la misma respuesta, aunque ésta no funcione, y en cierta forma nos volvemos adictos a esas emociones. En otras palabras, se requiere que seamos capaces de observarnos para identificar nuestras respuestas automáticas que no funcionan y hacer un esfuerzo consciente y en cierta forma doloroso para poder salir de esa trampa y permitir que el lóbulo frontal vuelva a ser el director que siempre debió ser.*
- *Vale, te acabo de platicar muchas cosas que necesito que medites para que en la próxima sesión aclaremos las dudas que no hayas resuelto por ti misma, eso del trío y la validación y otras cosas que mencioné las vemos en otra sesión. Ahorita necesito que consolides el proceso del quiebre y eso implica que refuerces la nueva interpretación de los eventos con tu padre, pero para hacer eso necesito que empieces a adquirir el hábito de observarte y de observar a los demás, necesito a que aprendas a convertirte en un observador imparcial, capaz de ver las luces y sombras propias y de los demás. Pero antes te voy a dar unos minutos para que hagas tus notas de lo que platicamos hoy.*

Me dio una libreta y pluma, no venía preparada, que bueno que lo voy a apuntar. Me siento otra...

- Creo que ya anoté todo lo que vimos hoy... gracias, voy a llevarme las hojas.
- *Me gusta el método de experimentar, entender, anotar y vivirlo, así que conserva la libreta, para que puedas llevar tus notas.*
- ... sí, ya lo entendí... ya lo experimenté, ya lo estoy entendiendo, ya hice anotaciones... ahora tengo que vivirlo.
- *Practica, practica y practica y luego vuelve a practicar; practica, observar, conviértete en un observador imparcial, observa tus emociones, identifica el evento que te hizo sentir así y encuentra el juicio que te provocó esa emoción. Esto es algo que debes hacer siempre. Debe ser parte de tu vida.*
- *Trata de observar a los demás y haz lo mismo, conviértete en un observador imparcial y trata de ver su emocionalidad, el evento, e imagina los posibles juicios que llevaron a esa persona a experimentar esa emoción.*
- *Ésta es tu tarea de aquí al martes, quiero que tengas oportunidad de practicar el ser una buena observadora.*
- *Nos vemos el martes a las 9.*
- Entiendo, sí ya tomé nota, creo que tengo mucho que hacer, ¡gracias! Te veo el martes.
- *Hasta entonces Vale.*

[“Posibilitando al Líder \(1\)” en la página 2](#)



Complementa esta lectura con los siguientes puntos del manual:

1. Posibilitando al Líder
2. Mi ser Dinámico

Ya revisé con Miguel los pendientes de hoy; terminaron las tartaletas sin problemas, pero aun así me siento preocupada. De alguna forma es más fácil atender una gran crisis como la de “El Pabellón” o la de las tartaletas y el horno túnel, que resolver 20 minicrisis por qué no tienen un frente por el que las pueda atacar.

Sofía me comentó que también le preocupan las extrusionadoras, dicen que las va-

riaciones en el tamaño y por lo tanto en el gramaje se están haciendo muy grandes, dice que pronto vamos a salirnos de rango y algún cliente se va a quejar.

... ¿A quién le toca calibrar o darle mantenimiento a las extrusionadoras?, buena pregunta. Igualmente, ¿Quién debe recibir las compras?, he visto que Miguel también hace eso... creo que voy a revisar que nos toca hacer y qué les toca a otros... si de por sí no me aceptan, menos lo van a hacer si me pongo a exigir cosas que no nos tocan y si no los escucho... Y ese comentario de Miguel “*Con los pedidos y otras tantas cosas que no...*” ¿Pensará que hace cosas que no le tocan?

- Hola Pedro, ¿Tienes un minuto?
- *Hola Vale sí, creo que sí, deja terminar de enviar este correo... Listo, ahora sí, ¿Qué puedo hacer por ti?*
- ¿Tienes una descripción de las responsabilidades de mi gerencia?
- *¿Descripción? No, nunca ha existido. Cuando llegué aquí pedí lo mismo e Ignacio me dijo que no había, qué por qué al Sr. Roberto se le hacía que solo servían para hacer pesada y burocrática la empresa, que al final de cuentas el trabajo de todos es vender y fabricar los pedidos, y además decía que lo que le toca a cada gerencia era lógico: producción produce, ventas vende y administración administra; y que con eso era suficiente.*
- ¿Y descripciones de puesto?, ¿Hay descripciones de puesto?
- *Si hay, pero son muy generales. Solo hablan de los conocimientos y de la experiencia que debe tener el candidato. Sí listan algunas responsabilidades, pero no son muy precisas.*
- ¿Y tú estás de acuerdo con eso?
- *No, claro que no. Estoy seguro de que muchos de los problemas que tenemos es porque no tenemos bien definidas las responsabilidades de cada gerencia y por lo tanto las responsabilidades de cada uno.*

Je,je, ya me parezco a JJ, solo hago preguntas...

- ¿Qué hacemos? Yo necesito saber más claramente de qué soy responsable, de otra forma siempre me van a reclamar algo que ni sabía que era mío, y los muchachos van a estar molestos porque van a pensar que les pido cosas que no les corresponde hacer.
- *Hace tiempo he querido tocar este tema con Ignacio, pero no lo había hecho porque ya sé su respuesta. Pero si tú me ayudas con alguna propuesta y con las ventajas de hacer eso, creo que te apoyaría para presen-*

tar la propuesta.

Mira mira, me quiere echar el paquete... pero necesito tener esto claro.

- Está bien, dame copia de lo que tengas y voy a ver que preparo.

Tenía razón Pedro, estas descripciones de puesto y nada son lo mismo, ah, pero aquí está el organigrama, por aquí empiezo.

- » Gerente de Operaciones: 1
- » Supervisores de Operaciones: 1
- » Jefes de área: 4, Harinas, Salsas, Cocina e Integración
- » Operarios de Harinas: 6, 3 por turno
- » Operarios de Salsas: 6, 3 por turno
- » Operarios de Cocina: 8, 4 por turno
- » Operarios Generales: 6, 3 por turno

Esto es lo que hay, ahora lo que le toca a mi gerencia es... obvio: fabricar los pedidos. Pero eso dice todo y no dice nada, tengo que desmenuzarlo, mmm, vamos a ver... para fabricar un pedido se necesita:

- » Saber qué tengo que fabricar
- » Saber cómo se fabrica
- » Tener los insumos requeridos
- » Tener los equipos y herramientas adecuados
- » Tener el personal necesario
- » Fabricar los pedidos
- » Entregar los pedidos bien empacados

Mmm, esto parece muy simple... aquí faltan cosas, ah ya sé:

- » Conocer los requisitos especiales
- » Saber para cuándo debo entregar cada pedido
- » Solicitar los insumos a tiempo
- » Revisar que los insumos estén en buenas condiciones
- » Revisar que los insumos sean los correctos para cada pedido
- » Reportar los insumos que no cumplen
- » Reponer los insumos que no cumplen
- » Resguardar los insumos correctamente
- » Tener en donde resguardar los insumos
- » Resguardar los pedidos terminados mientras se entregan
- » Tener en donde resguardar los pedidos terminados
- » Decir cuándo va a estar listo cada pedido

Uf... mientras más lo reviso más cosas salen, en fin...

- » Cuidar los equipos operativos
- » Reparar los equipos
- » Mantener limpias las áreas
- » Hacer las mediciones y las inspecciones que piden los clientes
- » Programar la producción
- » Programar las compras
- » Programar las actividades de cada área
- » Encontrar y mover los insumos a dónde se necesitan
- » Vigilar que se hagan correctamente los pedidos
- » Vigilar que el personal sea productivo
- » Empacar los productos
- » Elaborar los documentos de entrega del pedido
- » Etiquetar los productos
- » Disponer de las mermas
- » Reportar las mermas
- » Reportar la producción

No se me ocurre qué más se debe hacer para fabricar un pedido, ahora tengo que juntar a Miguel, Arturo, Sergio, Gerardo y Abraham para que me digan que falta. Aunque creo que no todo lo que puse lo deberíamos hacer nosotros... en fin, voy a avisarles para reunirnos el lunes a las 10 de la mañana para que se preparen y se organicen para que el lunes nos podamos reunir sin afectar la producción, no quiero ser yo la que provoque más demoras. Pero ya me imagino lo que va a pasar con los trabajadores solos...

- Hola Má
- *Uy que tarde, ¿Así va a ser siempre? ... pedí taquitos para cenar y ya están fríos y mojadas las tortillas, me hubieras avisado.*
- Hola Má, si me fue bien... no te preocupes.
- *Ay, hija, tu y tus chistes, y esa mirada... pero tienes razón, ¿Cómo te fue hoy?*
- Bien Má, sólo estoy cansada. Por los taquitos no te preocupes, ahorita les cambio las tortillas.
- *No te preocupes, ya los puse en tortillas de harina y les puse queso, así como te gustan.*

- Mmm, que rico, bien, vamos a ver la película que me decías ayer.

Sentí que me hervía la sangre con el reclamo de mi madre, fue injusto y egoísta y como siempre la salida que le doy para disfrazarlo es con un chiste lleno de sarcasmo, es mi forma de decirle a mi mamá que no me gustó lo que hizo, y también es mi forma de darle salida a mi enojo... siempre uso el sarcasmo como escape, nunca me enojo abiertamente, ¿Por qué no me puedo mostrar furiosa?

Hay veces en las que estoy realmente enojada y aun así, no puedo mostrar abiertamente mi ira, ¿Qué es lo que me impide gritar de coraje?

HASTA AQUÍ LA VERSIÓN DE PRUEBA

En las siguientes páginas verás un fragmento del Manual de Liderazgo y Gestión.

Si deseas adquirir El Viaje de Valeria y el Manual de Liderazgo y gestión, regresa a la página de compra dando clic aquí:
<https://www.jesusp.mx/el-viaje-de-valeria>

MANUAL DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

PARTE 1
PARA APRENDER A SER (GERENTE)

JESÚS JAIME
PEÑA REYES

Posibilitando al Líder ⁽¹⁾

“Nada prueba de forma tan concluyente la habilidad de una persona para liderar a otros, como lo que hace día tras día para liderarse a sí mismo”

Thomas J. Watson

En esta sección te voy a dar las bases para que aprendas a conocerte a ti mismo, para que más adelante liberes el líder que puedes ser y puedas ser capaz de conocer, motivar y desarrollar a tu equipo.

Tiene que ser en ese orden, primero te debes conocer para poderte desarrollar para que luego puedas ayudar a otros, no hay atajos.

La parte fácil de ser un líder es tener claro hacia dónde quieres llevar a tu equipo, qué resultados buscas y qué estrategia vas a usar, pero, lo que realmente convierte a alguien en líder, es su capacidad de formar y mantener un equipo competente, motivado y enfocado.

En concreto, la clave para ser un líder que logre que su equipo sepa, pueda y quiera, y que por lo tanto sea un equipo que alcance sistemáticamente sus metas y objetivos; es dominar el arte de conocerse y gestionarse a sí mismo para así luego poder conocer, motivar y desarrollar a su equipo.

Mi realidad

Para conocerte a ti mismo y conocer a los demás a tu alrededor es necesario que reconozcas el tipo de observador que eres, es decir, que estés consciente de la forma como interpretas las cosas, ya que describimos al mundo como somos, no como el mundo es, en otras palabras, la interpretación que hacemos de lo que vemos del mundo, nos describe más a nosotros que al mundo en sí mismo.

Esto es importante, piénsalo, la realidad que percibes es válida solo para ti, ya que depende de:

- » Las experiencias que has vivido.
- » Las consecuencias que han tenido estas experiencias en ti.
- » Lo que otros te han dicho, y tú aceptas y crees.
- » Lo que la sociedad en la que vives acepta como bueno y lo que rechaza como malo.
- » La imagen que inconscientemente te has inventado de ti mismo.

» Los juicios que has construido a partir de todo esto.

Así funcionamos, observamos algo y nos inventamos una explicación que tenga sentido para nosotros.

Un líder acepta como válido que los demás vean e interpreten las cosas de forma distinta a la forma cómo el líder las interpreta, por lo tanto, se asegura siempre de conversar lo suficiente las cosas para construir los acuerdos que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Con esto no quiero decir que con sólo sentarnos a platicar con la otra parte vamos a salir con una interpretación única de la realidad, no, no necesariamente va a suceder eso; pero lo que sí puede suceder si aceptamos que puede haber otras interpretaciones igual de válidas que la nuestra, es que entendamos a la otra parte, respetemos sus ideas y construyamos un acuerdo sobre el que podamos avanzar.

En esto último, a los que nos toca gerenciar, debemos ser muy conscientes de que hay que construir y reforzar constantemente los espacios de confianza y respeto en los que interactuamos con nuestro equipo, ya que, de otra forma, estas diferencias de opinión no se van a ventilar auténticamente, van a ser una simulación de comunicación que va a terminar en un acuerdo ficticio que no se va a cumplir completamente, que va a crear tensiones dentro del equipo y va a mermar nuestro liderazgo. Una regla de dedo gordo que puede ser útil es observar nuestras interacciones con los miembros de nuestro equipo. Si en estas interacciones, lo usual, es que tú eres el que habla más y los demás solo escuchan, cuestionan poco y aportan menos, entonces lo más probable es que tu equipo no se sienta con la confianza de abrir sus ideas y puntos de vista ante ti y te están viendo más como un capataz que como un líder, en otras palabras: no tienes un equipo, tienes un grupo de personas desconectadas haciendo lo necesario más no lo mejor

Los espejos

Una forma de conocerte es observar lo que piensas de los demás, ya que no puedes ver en los demás lo que no está en ti. Ves la trampa o la mentira en las acciones específicas de alguien porque conoces y eres capaz de usar esa forma de mentir y de hacer trampa, aunque nunca lo hayas hecho, en forma similar; ves la responsabilidad y el compromiso en el comportamiento de una persona porque tú has sido responsable y comprometido también.

Está el caso de dos personas que conozco, son padre e hijo, para el caso de esta narración vamos a llamarlos Sergio y Miguel:

Miguel es el mayor de varios hermanos, tiene buen carácter y una risa fácil, aunque

a veces es un poco tirado al drama, ha tenido una vida difícil, pero a pesar de todas las dificultades ha podido formar una familia fuerte, buena y unida. Dentro de sus negativos está que le cuesta mucho hacer ciertas cosas que no le gustan, con esto no quiero decir que sea una persona irresponsable o desidiosa, al contrario, es una persona confiable y comprometida. Por ejemplo, cuando se trata de cuidar su alimentación y tener horarios regulares para ingerir sus alimentos, ahí sí que hasta la fecha no ha podido hacerlo bien o al menos no en forma constante a pesar de las afectaciones que ha tenido esto en su salud, esta situación siempre le ha molestado mucho a Sergio su papá. En ocasiones ha sido motivo de discusiones y distanciamiento. Sergio mismo en algunas ocasiones ha comentado en confianza con otro de sus hijos, que le da coraje y le molesta mucho esa faceta de la forma de ser de Miguel, y es que dentro de todos los negativos que tiene Miguel, este es el que por mucho le molesta más a Sergio. Pero lo interesante es que, para el resto de la familia, Sergio es igual a Miguel en ese aspecto. Aunque Sergio no estaba consciente de esto, ya que Isela su esposa siempre encontró la manera de que este negativo de su esposo no lo afectara, Sergio vino tomando consciencia de este negativo suyo hasta que por circunstancias de la vida, tuvo oportunidad de convivir más con Miguel ya no en plan de padre e hijo sino en plan de amigos, entonces empezaron ambos a darse cuenta de todas las similitudes que tenían, especialmente la que se refiere a la resistencia a hacer ciertas cosas que no les gustan. Tanto Sergio como Miguel se vieron en el espejo del otro y tuvieron consciencia de aspectos de su forma de ser que no creían que tuvieran, sobra decir que ambos han crecido y han aprendido a no ser esclavos de su resistencia a hacer ciertas cosas que no les gustan.

Como puedes ver, hay muchos espejos en los que nos podemos ver. Estos espejos son imperfectos ya que solo nos muestran una parte de nosotros, pero si hacemos un hábito de estarnos observando en todas las oportunidades que tengamos, entonces vamos a poder construir una imagen más fidedigna que nos permitirá conocernos mejor: saber que nos define, cómo somos, qué tipo de acciones podemos emprender y qué aspectos de nosotros necesitamos revisar.

Modo automático

Acabamos de hablar de observarte, de identificar tus emociones y tus juicios, pero eso no es todo. Necesitamos saber que más nos define en este momento y qué podemos hacer para cambiar lo que somos, para poder tomar las acciones que nos funcionen mejor.

¿Qué nos define?, ¿qué somos?, son preguntas que en algún momento nos hemos

hecho y que al menos a mí, me han inquietado,

Muchas veces me ha intrigado saber por qué hice lo que hice, o en realidad, por qué pensé lo que pensé. Pero lo que me ha inquietado más es saber por qué hay cosas o situaciones buenas o malas que se repiten una y otra vez, independientemente de lo que yo deseé o quiera hacer diferente. Eso me hace sentir como que no soy yo quien tiene el control, que hay alguien más que decide por mí y que yo voy ciego a repetir una historia que en el fondo quiero que sea diferente. En mayor o menor grado, yo creo que a todos nos sucede lo anterior.

Esto depende de muchas cosas, pero entre ellas, la principal al menos para mí es, el nivel de autoconciencia que tenemos, es decir, que tanto nos conocemos a nosotros mismos y que tanto estamos atentos a los cambios y situaciones que experimentamos y a la forma en que respondemos a estos eventos.

En otras palabras, el nivel de autoconsciencia que tenemos va a determinar si vamos por la vida en modo automático o si somos conscientes de nosotros mismos y si somos capaces de asumir la dirección de nuestra vida.

Hay una película que toca parcialmente este tema, es la película Click con Adam Sandler; el personaje cayó en la tentación de vivir en modo automático, es decir, apagó su auto consciencia, para no tener que lidiar con las relaciones humanas y las cosas mundanas que lo distraían de su trabajo. El resultado fue que se volvió más eficiente y los resultados de su trabajo fueron excelentes, pero dejó de crecer como persona y no construyó las relaciones humanas con las que hubiera podido llegar mucho más lejos. Con todo esto perdió la posibilidad de tener una vida plena y satisfactoria.

El cómo me veo a mí mismo, depende de los espejos en los que elijo mirarme y esto depende a su vez del grado de autoconciencia que tengo. La mayor parte de las veces el cómo me veo a mí mismo no define completamente el como soy, pero en la medida en la que adquiera el hábito de observarme, en esa medida el cómo me veo y el cómo soy se van a parecer más y más. En concreto, para posibilitar al líder que puedo ser, es necesario que sea capaz de conocerme profundamente, de saber cómo soy para a partir de ahí tomar el control e irme convirtiendo en el líder que puedo ser.

Mi ser Dinámico (2)

“El Autoconocimiento y el Desarrollo Personal son difíciles para la mayoría de las personas. Normalmente requiere mucho coraje y perseverancia”.

Abraham Maslow

Coherencia

En esto de conocerme mejor o de desarrollar mi autoconsciencia, me ayudó mucho aprender que lo que hago es consecuencia de la emoción que me provoca lo que sea que esté viviendo en ese momento. Que mi historia y como la entiendo tiene mucho que ver con lo que siento, pero principalmente me ayudó a entender que puedo cambiar lo que hago si reviso el juicio que tengo del evento.

Mi coherencia es el término que uso para identificar y entender los factores que influyen en que yo haga lo que hago y sea como soy, en otras palabras, es lo que me define en cada momento, pero principalmente es lo que me posibilita a ser diferente y mejor en cada momento.

Como soy en cada momento, es la suma de: lo que siento en ese momento, de mi intención al decir lo que digo y de mi actitud corporal. Están interrelacionadas entre sí y todas en un principio dependen del juicio que tenga yo del evento que esté viviendo.

Esta interrelación me permite, que a través de cualquiera de ellas pueda yo modificar a las otras dos y cambiar el cómo soy en ese momento y ante ese evento y lo más importante, abre la posibilidad de que revise el juicio inicial que me provocó ese evento. Más adelante vamos a ver un poco como funciona este mecanismo que todos tenemos y que es el que nos va a permitir posibilitar al líder que podemos ser, por lo pronto, lo más importante, es que entendamos que lo que hago y como soy, es consecuencia del juicio u opinión que consciente o inconscientemente hago de cada evento o suceso.

Autoconsciencia

Y precisamente la autoconsciencia es la capacidad de observarme, de darme cuenta de la emoción que me provoca un evento. De observar el tipo de intención o de los actos implícitos en mi lenguaje y en mi disposición corporal y de mi capacidad para identificar la interpretación o juicio que estoy haciendo del evento.

Si dejo mi coherencia en modo automático, es decir, si dejo que mi coherencia en cada momento dependa solo de mi pasado, sin retarla ni validarla, entonces voy a repetir mi historia una y otra vez con los mismos resultados y sintiendo que estoy atrapado y sin esperanza de que suceda algo diferente.

Para obtener resultados distintos, debo realizar acciones distintas, y para realizar acciones distintas debo ser capaz de cambiar el tipo de emoción que siento. La emoción que siento es consecuencia de cómo juzgo lo que estoy viviendo. Para cambiar este juicio necesito ser capaz de retarlo para validar o modificar la interpretación que hago de mi historia y del evento que estoy viviendo.

Retar para validar o modificar, esa es la clave de todo. Pero a la vez es lo más difícil porque implica aceptar que lo que creemos puede ser que no sea válido y esto requiere en ocasiones que también seamos capaces de ver partes de nosotros que no se corresponden con la imagen que tenemos de nosotros mismos. Retar nuestros juicios no puede hacerse al calor de una conversación con otros, debemos encontrar la forma de poder conversar con nosotros mismos de una forma profunda. En ocasiones ayuda el que seamos capaces de apartarnos del mundo, de entrar en una emocionalidad centrada y de enfocarnos en nosotros. Retar nuestros juicios es muy difícil en un principio, pero con práctica y constancia, se vuelve más fácil y se convierte en uno de los mejores hábitos que podemos tener.

Aprender a mover mi coherencia me ha ayudado a modificar comportamientos y actitudes que no me estaban funcionando muy bien. ¿Qué quiero decir con lo anterior?, quiero decir que si por ejemplo, en un momento dado siento tristeza, mi postura es un poco encorvada y mis pensamientos son del tipo de “no lo voy a lograr” o “es poco probable que tenga éxito”, entonces mi cuerpo, mis emociones y mi lenguaje están siendo coherentes con mi estado de resignación, esto me está definiendo en ese momento y lo más importante, está definiendo el tipo de acciones que voy a tomar. Aunque en este caso sería la falta de acciones ya que la resignación me lleva a la pasividad

Pero si soy capaz de reconocer esto, y de cambiar mi coherencia por cualquiera de los tres caminos que tengo:

- » Moviendo mi cuerpo para salir de un estado emocional de tristeza y posibilitar la entrada a un estado emocional propicio para el tipo de acción que quisiera tomar o que sé que me conviene;
- » Retando los juicios que me hacen sentir triste y que me hacen pensar que no voy a conseguir algo;
- » Modificando la intención de lo que digo, para con esto modificar las acciones que tomo.

Entonces voy a dejar de habitar el estado de la resignación y por lo tanto voy a cambiar las acciones que tome y los resultados que obtenga.

Quiebre

Por 23 años fui un fumador. Empecé a los 20 años de edad y normalmente fumaba unos 10 cigarrillos por día y en ocasiones más de una cajetilla. Nunca tuve sobre peso, mi salud era buena, tenía una vida más o menos activa. Como todos, “sabía” que fumar podría afectar mi salud, y aun así, seguí fumando. Luego a los 39 años, un hongo se enquistó en mi pulmón izquierdo, se manifestó como pulmonía, fui a dar al hospital y después de varios exámenes decidieron operarme: me extirparon un quiste de 20 milímetros, me pusieron 11 grapas en la base de mi pulmón izquierdo y me dijeron que debía dejar de fumar, que aún estaba a tiempo, ya que en los estudios que me hicieron encontraron evidencias claras de daño en mis células pero que aún podían ser reversibles. Obviamente dejé de fumar inmediatamente, pero solo por 6 meses, después volví a fumar igual de intensamente que como lo había hecho antes, dos veces más intenté sin éxito dejar de fumar, inclusive probé con parches de nicotina, pero ni así pude dejar el cigarro. Luego ya a los 43 años, nos enteramos de que a un tío de mi esposa lo iban a operar de cáncer de pulmón, lo abrieron y lo volvieron a cerrar, el daño era demasiado y falleció a los 3 días de la operación. En ese momento apagué mi último cigarro y nunca más he vuelto a fumar, ni me ha costado esfuerzo, ni he sentido la tentación de volver a fumar. Lo que cambió fue el observarme en el tío de mi esposa, el observarme engañándome pensando que haciendo ejercicio y con una alimentación sana complementada con multivitamínicos y suplementos podía evitar el daño del cigarro. Tomé consciencia de lo que siempre supe, esa toma de consciencia invalidó un juicio que estaba muy arraigado en mí subconsciente y que me decía que se puede uno escapar de las consecuencias del cigarro. El observarme en el tío de mi esposa me posibilitó a retar ese juicio y sustituirlo por uno que aceptó el peligro y el engaño. Solo así pude dejar de fumar completamente.

A esto que acabo de narrar, en donde algo que probablemente ya sabías, finalmente lo entiendes y aceptas a cabalidad, te permite aceptar una realidad a la que estabas ciego, a esto se le llama quiebre. Es tomar plena consciencia de algo e implica darse cuenta qué uno de tus juicios ya no es válido, que ya no te sirve. Es la sacudida que te saca del modo automático en el que estás viviendo y te brinda la oportunidad de crecer y de funcionar mejor.

Alguien que verdaderamente se observa, tiene quiebres y por lo tanto puede crecer, mejorar y evolucionar.

Observarte verdaderamente implica que tengas el juicio de que eres falible y de que

está bien ser falible, es también tener el juicio de que a través de nuestras fallas es como podemos crecer, el problema es que desde la casa y la escuela nos han enseñado que está mal fallar y que equivocarse equivale a ser incompetente. Si a esto le agregamos el juicio de que, si ya me nombraron gerente, entonces debo tener todas las respuestas y no me puedo equivocar. Todo esto provoca que no seas capaz de observarte verdaderamente, ya que estos últimos juicios que te acabo de mencionar van a justificar cualquier falla tuya y te van a impedir tener un quiebre que te posibilite a crecer y a ser mejor.

Observa tu reacción ante un reclamo de cualquiera de los miembros de tu equipo o de tu jefe, ¿qué haces?, ¿tratas de entender lo que hay detrás del reclamo haciendo preguntas y escuchando?, ¿tratas de revisar tus acciones y resultados en casos similares a lo que te están reclamando?, o ¿solo sientes que es injusto el reclamo porque no ven todo lo bueno que haces y cierras de esta forma toda posibilidad de mejora? Con lo que acabo de decir no estoy diciendo que ante un reclamo debemos ceder y aceptar incondicionalmente la culpa, lo que estoy diciendo es que te asegures de validar ese reclamo y de que seas capaz de retar tus juicios. Es probable que en algunos casos concluyas que te funcionaría mejor modificar tus juicios, pero también estoy seguro de que en otros casos, vas a encontrar que tus juicios siguen siendo válidos y con esa certeza vas a poder proponer acciones efectivas para resolver el motivo del reclamo.

HASTA AQUÍ LA VERSIÓN DE PRUEBA

Si deseas adquirir El Viaje de Valeria y el Manual de Liderazgo y gestión, regresa a la página de compra dando clic aquí:

<https://www.jesusp.mx/el-viaje-de-valeria>

EL VIAJE DE VALERIA

Conversaciones para
Aprender a SER
(Gerente)



JEJÚS JAIME PEÑA REYES

Es un consultor con más de 20 años de experiencia ayudando a las PyMEs con el desarrollo de sus procesos, la formación de sus equipos gerenciales y con el desarrollo e implementación de la planeación para su crecimiento, todo esto con un enfoque sistémico de 360° y con el acompañamiento necesario para asegurar el éxito.

Es un consultor que también tiene más de 20 años de experiencia práctica gerenciando, emprendiendo, innovando y desarrollando procesos y productos industriales.

Su experiencia como consultor abarca empresas de los ramos de la construcción, logística, industrial, manufactura, bancario, alimentos y sistemas.

Además, ha tenido la oportunidad de participar en diversos proyectos industriales y comerciales en los ramos metalúrgicos, metal mecánico, alimentario, energías renovables, petrolero y de manufactura.