



ESCUELA UNIVERSITARIA DE NEGOCIOS

Subject Name
CAPÍTULO 1 Y 3.

Type of material
Separate

AUTHOR: JAVIER CALVO PEREZ.

SOURCE: **LA OREJA EN EL PISO, Una cultura para el ejercicio del liderazgo. LIBRO**

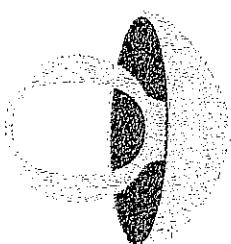
Professor Responsible:
MIGUEL ANGEL QUIJANO

Este material de apoyo académico se hace para uso exclusivo de los alumnos de la Universidad de Lima y en concordancia con lo dispuesto por la legislación sobre los derechos de autor. Decreto Legislativo 822

2015-2



**LAS GANAS DE REINVENTARSE
¿COMO ACTUAR EN FAVOR DEL SER HUMANO?**



LA VIDA OFICIAL

Las personas crecemos y cambiamos de conductas y de hábitos a lo largo de la vida, en razón de la formación que recibimos de nuestros padres, de los estudios que realizamos y, sobre todo, de nuestras experiencias profesionales.

En los inicios de mi vida profesional, tras recibirme en una institución armada cuyo prestigio, no lo dudo, es bien merecido, pasar de cadete a oficial me chocó.

Durante los años como cadete todo había sido felicidad; se podría decir que había estado en una burbuja protegida por el sistema. Pero a partir de entonces, mientras al salir nuevamente a la calle me encontraba con amigos del colegio en su mayoría en mejor posición laboral, con amplia libertad de acción y con grandes posibilidades de crecer aceleradamente en lo profesional, de acuerdo con sus sueños, yo solo sentía frustración. Había creído que, concluida la etapa de cadete, todo sería diferente. Estaba equivocado.

EL ESTRICTO SISTEMA

Los servicios de guardia, que exigen permanecer en el centro laboral, eran frecuentes: un día sí y un día no, es decir, lo que se conoce como «día por medio». Y esos ho-

rarios jamás se flexibilizaban, por la rigidez de algunos jefes que, cumpliendo el reglamento al pie de la letra, hacían imposible seguir otros estudios o realizar algún trabajo extra. Un aspecto de estas formas estrictas era la gran distancia que existía entre las jerarquías, que obligaba a la obediencia de toda orden sin dudas ni murmuraciones, con el famoso *Sí, señor*. No era un asunto superficial, pues se trataba de un medio donde persistían los castigos disciplinarios, en algunas ocasiones aplicados sin criterios razonados.

Los castigos consistían, por lo menos en aquellos tiempos, en privarte de regresar a casa para estar con tu familia, lo que yo encontraba incomprensible. Y me dolía ver que era el personal de menor rango al que se sancionaba con mayor frecuencia, obligándolo a permanecer allí, sin poder ver a su familia.

Pero los castigos a menudo generaban rebeldía, y ese fue mi caso. No cumplí bien mis funciones como oficial en ese sentido, pues rompí las reglas muchas veces, tomándome la atribución de levantar algunos castigos, cuando los consideré exagerados o injustos.

EL PERMISO NEGADO

Un día sentí un fuerte dolor en el ojo derecho. Ya me habían diagnosticado una úlcera en la córnea, con posibilidad de perforación, y sabía que mi vista peligraba. Entonces quise acudir al hospital institucional. Sin embargo, sin atender ninguna razón, me negaron el permiso para hacerlo.

Debo decir que en ese ojo me han realizado hasta ahora más de diecisiete operaciones, incluyendo tres trasplantes de córnea. No era, pues, cosa de juego, y por eso decidí ignorar la orden y me dirigí al oftalmólogo.

Al regresar, sabía que sería castigado. Y así fue: me arrestaron por desobedecer a un superior. Después de cumplir el castigo, de tres días sin salir, tuve que vestir mi

uniforme de gala como exige el protocolo, y agradecer el arresto al mismo oficial que me había negado el permiso para mi atención médica.

Ser sancionado siendo oficial es tremendamente perjudicial para la carrera. Más si se toma en cuenta que para ser promovido de un grado a otro es obligatorio esperar un tiempo específico, al margen de cuántos conocimientos o habilidades se posea. Además, las instituciones armadas llevan un récord de disciplina de cada uno y es poco común que un oficial resulte arrestado. De modo que aquel hecho dañaba, sin duda, mi posición para un ascenso.

Es regla de las instituciones armadas agradecer toda sanción, porque se supone que genera aprendizaje. A mí solo me enseñó que es imprescindible ser más humanos, que hay que saber ponerse en los zapatos del otro, antes de castigar y cometer una injusticia.

LA PEOR HERRAMIENTA

El castigo es la peor herramienta con que cuenta un líder para educar o crear compromiso. Solo debe utilizarla cuando se trata de sancionar la ruptura de un principio ético, es decir, en casos de robo, maldad, mentira, traición o corrupción. Cualquier otra falta no debe sancionarse, aun que sí señalarse, para hacer reflexionar a la persona, con la finalidad de educarla y provocar cambios en su conducta. Únicamente si se produjeran numerosas reincidencias en una falta podría evaluarse la aplicación de una sanción, e incluso la permanencia de la persona en su puesto.

Las sanciones deben emplearse en última instancia, y solo sabiendo que conducirán a un real aprendizaje, o si generarán justicia y equidad para las personas que sí respetan las reglas y se sienten mortificadas al observar que otros las rompen sin consecuencias; en otras palabras, para evitar un mensaje de impunidad. Además, puede utilizarse

correctivos siempre y cuando se haya informado con anticipación las reglas del juego, es decir el código de ética y el reglamento interno, y bajo la condición de que se haya dado oportunidades de enmienda.

EL CASTIGO VERSUS LA INNOVACIÓN

El líder debe entender que la mayoría de los errores se cometen por escasez de motivación, por falta de educación, por insuficiencia en la comunicación, por carencia de oportunidades de aprendizaje, o por malos jefes que crearon malos colaboradores.

Las organizaciones que aplican el castigo con frecuencia destruyen la opción de alcanzar una buena cultura empresarial, y eliminan la posibilidad de contar con personas comprometidas, audaces, creativas, es decir, felices. En suma, reducen las iniciativas innovadoras.

La innovación debe estar en el primer lugar de la agenda de toda organización, pero eso exige fomentar previamente un clima laboral que la incentive, que le sea favorable.

Se debe eliminar para siempre frases como: *¡Una más y te vas de la empresa! O ¡La próxima te voto!* No debe emitirse amenazas, pues provocan incertidumbre o inseguridad. Pero el líder debe saber también que si es preciso retirar a una persona por haber cometido una falta o porque, tras haber recibido varias oportunidades, no rinde adecuadamente, entonces hay que hacerlo, sin mayores advertencias.

EL PERJUICIO DE LA PENALIDAD

Las relaciones del líder se extienden más allá de la puerta de su organización, como en aquellas que establece con sus proveedores. Respecto de estos, está muy extendida la creencia de que los contratos deben estipular penali-

dades. Sin embargo, algunas de tales penalidades resultan irracionales, porque carecen de proporcionalidad con la falta o porque significan montos que dejan de justificar un negocio. Sobre esto cabe hacerse dos preguntas. La primera: ¿qué pasa con el proveedor que acepta esas condiciones? No establece un compromiso con la empresa que lo contrata, pues se siente atropellado por su cliente. La segunda: ¿qué ocurre si una de esas penalidades llega a hacerse efectiva? El proveedor terminará sin liquidez y con una empresa sin futuro entre las manos. Y, en esos casos, la organización contratante también resultará perjudicada, pues se verá obligada a entrar en un circuito interminable de cambios y recambios de proveedores.

EL APOYO OPORTUNO

Hace poco, un cliente quiso ingresar a una tienda comercial fuera de hora. Para conseguirlo, prácticamente empujó a nuestro *líderman*, es decir nuestro agente de seguridad, que le indicaba que ya no se encontraba dentro del horario de atención. En ese mismo momento, el cliente tropezó con la puerta, que ya se estaba cerrando, y se golpeó con fuerza contra el suelo. Además de los insultos y empujones que le dio al *líderman*, llegó a denunciarlo en la comisaría por lesiones y, al día siguiente, envió una carta al director, y también dueño de la tienda, exigiendo la sanción y el retiro del *líderman*. De acuerdo con eso, se nos pidió reemplazarlo.

Inmediatamente nos acercamos a conversar con el director. Le pedimos que confiara en que el *líderman* había actuado correctamente y que comprendiera que, más bien, era el momento de darle nuestro apoyo legal y moral, de tal forma que los otros *lídermans* no temieran hacer cumplir las normas vigentes y no se convirtieran en robots, en personas poco creativas, sin capacidad de decisión, que es

lo que normalmente ocurre cuando se observa que se sanciona injustamente a un compañero o no se apoya a un colaborador cuando se debe.

Finalmente, asumimos el alto costo de la defensa legal, y la justicia sentenció en favor de nuestro trabajador. Esa experiencia reforzó mucho la cultura de la compañía. Hoy, la eficiencia del equipo de seguridad en esa tienda es muy alta, según indican las mediciones.

LA HORA DE REINVENTARSE

El paso por la vida castrense me ayudó a humanizarme, a darme cuenta de que hay mucho que hacer por las personas en general. También me dejó la lección de que debía reinventarme, enfocándome en mis fortalezas y reconociendo mis defectos, para tratar de mejorar algunos de ellos, por lo menos. En definitiva, creo que, para desempeñarse mejor, todas las personas deben identificar primero sus fortalezas, y luego trabajar mucho en potenciarlas.

No tenía idea de cuál sería mi futuro en ese momento, solo quería buscarme a mí mismo, dejar salir de mí interior algo que me diera satisfacción pero que no era, necesariamente, dinero.

Hay momentos en la vida en que sentimos una corriente dentro de nosotros que nos mueve, nos cuestiona, nos lleva a salirnos de donde estamos porque ya no encontramos allí felicidad, nos sentimos incómodos, percibimos que ya no producimos nada, o que ya no tiene sentido lo que hacemos. En esos momentos se necesita mucha valentía y decisión: ha llegado la hora de reinventarse, de comenzar de nuevo, para mejorar como seres humanos, corrigiendo lo anterior, enmendando aquello que nos hizo daño o aquello con lo que nosotros hicimos daño a los demás, encontrando un sentido de propósito para la vida en general.

Es en esos momentos que el líder desarrolla la capacidad de autoconocimiento, que le permite saber cuándo pedir ayuda.

LA PRIMERA EXPERIENCIA

Definitivamente, la suerte acompaña a las personas con buenas intenciones, y muy rápido, sin aún haber buscado trabajo, me llamaron para gerenciar las operaciones de una empresa de seguridad y vigilancia.

Fue mi primera experiencia fuera de la institución armada, y aprendí todo lo que no se debe hacer para gestionar personas: nunca se pagaba los sueldos completos, mucho menos a tiempo; y tampoco se cumplía con los beneficios sociales al cien por ciento. Como consecuencia, cada fin de mes había renunciadas, con lo que se perdía todo lo avanzado en la preparación profesional de los colaboradores; el compromiso ganado mediante el trato diario se destruía cada treinta días, cuando la compañía incumplía con su obligación más básica: el pago de los sueldos. Había, pues, muy poca conciencia sobre la situación de la gente. Y puesto que la rotación del personal era altísima, los clientes solían estar descontentos con el servicio.

Por supuesto, no duré mucho. Y como el mercado siempre castiga a las empresas con esas prácticas, poco después de mi salida voluntaria, la compañía comenzó a perder sus clientes, se fueron poco a poco sus empleados, y debió cerrar.

LA SEGUNDA EXPERIENCIA

Tras mi primera experiencia en una institución civil supe que debía seguir buscando mi camino, uno mejor, y que necesitaba reinventarme nuevamente, para hacer el

bien, para procurar la equidad y la justicia para las personas, lo que me parecía aun más necesario cuando esas personas dependen de uno.

Otra vez la suerte me acompañó: al despedirme de un cliente de la empresa en la que había trabajado, me sugirió que formara mi propia compañía de seguridad y vigilancia.

Por supuesto, yo no tenía dinero, y no me parecía ético hacerlo, pero el cliente insistió, dado que yo había sido la única persona de la empresa con la que había tenido contacto; nadie más se había preocupado por tratarlo. Dicho sea de paso, este mensaje fue clave para establecer, como parte de nuestra conducta empresarial, que todos los directivos y los gerentes visiten cada cierto tiempo a nuestros clientes, de tal forma que no sean atendidos únicamente por los jefes de cuentas, los líderes zonales u otros colaboradores de cargos similares. Es muy importante que todos los clientes conozcan a los directivos y a los gerentes de la compañía que les da servicio.

Lo cierto es que ese fue nuestro primer cliente. ¡Y empezamos con dinero prestado por él mismo! Algo increíble, que siempre agradeceré a Raffi F.

LA IMPORTANCIA DE CREER

Nadie nos conocía como empresa, y no resultaba fácil conseguir personal que quisiera trabajar en una compañía desconocida y que apenas contaba con tres vigilantes. Así que, cada vez que alguno de ellos faltaba a su servicio, yo mismo tenía que remplazarlo. Y haciendo su trabajo aprendí a valorarlo, y entendí que el líder debe apreciar lo que su gente hace por él y por su empresa.

Comprendí, además, que es necesario ser visionarios, que debemos creer en algo y luchar para conseguirlo contra todo y contra todos, aunque tome muchos años, porque siempre nos encontraremos personas que traten de

destruir aquello en lo que creamos o nos desanimen de seguir adelante.

Y yo escogí creer en las personas, en que, haciendo el bien para ellas, ellas sabrían responder. *Tanto como das, recibes* es una idea que siempre tuve presente. Consideré en todo momento que más vale ganarse el compromiso y la lealtad de la gente, que solo darle las mejores herramientas para trabajar. Porque si la gente no se siente identificada, no responderá con eficiencia, no creará en lo que hace. En cambio, solo una vez que la gente confía en sus líderes, podrá manejar las herramientas o los equipos que se requiera para alcanzar una producción eficiente.

LAS CLAVES DEL AVANCE

Los primeros diez años fueron muy duros. Es el precio de hacer que una empresa se haga conocida. Creo que algunas de las claves para salir adelante fueron las siguientes:

1 Capitalizar el cien por ciento de las utilidades, por lo menos durante los diez primeros años. Esto significa nunca gastar más de la cuenta, cuidar muchísimo la caja, no comprar activos innecesarios, ser austeros y responsables. Los siguientes años, y hasta la fecha, la empresa normalmente capitaliza entre el cincuenta y sesenta por ciento de las utilidades. Esta es la mejor forma de defenderse contra las crisis globales, como la que observamos últimamente, y de contar con capital propio para continuar creciendo.

2 Practicar una cultura empresarial sólida, enfocada en el bienestar de los colaboradores, porque, a través de su satisfacción, se conseguirá dar un servicio de calidad a los clientes. Esto se resume en la fórmula Empleados Felices = Clientes Felices.

3 Basar todas las decisiones o acciones en principios éticos y no aceptar ninguna propuesta deshonestas, ni ocultar errores a los clientes, es decir, siempre decirles la verdad. Cuando cometemos errores, no debemos ocultarlos, aunque exista el temor de perder a un cliente. Funciona al revés de lo que comúnmente se piensa: si uno enfrenta el error, dice la verdad y repara el daño, las posibilidades de perder una cuenta resultan bajísimas. Los clientes saben perdonar cuando encuentran transparencia, buena voluntad e intención de mejora continua.

4 Trabajar solo con personas y empresas éticas, que tengan los mismos o similares valores que los nuestros, que estén comprometidas con los seres humanos, con la sociedad y con el medioambiente. Sin embargo, esto es difícil de conseguir, pues justamente esas empresas y esas personas son las más buscadas como clientes. Y son también las más exigentes. En cuanto a los clientes en general, es un reto enorme mantener los mismos a lo largo de los años. Y es una satisfacción decir ahora que nuestro primer cliente continúa con nosotros. También el segundo, el tercero, el cuarto, el quinto, y podría seguir contando. Todos ellos aún nos acompañan, y ya han pasado más de veintidós años.

5 Rodearse de personas de buena fe, de gran corazón y de intenciones nobles. Y hay otras cualidades importantes: que sean humildes, con ganas de aprender y de reconocer sus errores, que sepan pedir disculpas cuando fallan o se equivocan; que no concentren poder; que sepan comunicarse; que sean desprendidas, generosas, que disfruten enseñando a los demás; que tengan empatía con las personas, que es un ingrediente tremendamente valioso para ejercer el liderazgo, básicamente por tres razones: la necesidad de trabajar en equipo, la velocidad de cambios que genera la globalización y la necesidad de retener talentos.

6 Gestionar adecuadamente el éxito. Es importante festejar los logros con nuestra gente, pero sin gritarlo, sin hacer mucho ruido hacia el exterior de la empresa. Siempre existen envidias, malas vibras, ya sea desde la competencia o desde las entidades fiscalizadoras, incluso por parte de los amigos. Por eso hay que avanzar y «festejar en silencio», como decimos nosotros. A veces, por comunicar un triunfo, un nuevo contrato o proyecto, alguien puede hacernos daño, tratando de evitar que se concrete. El líder debe festejar con su gente, y enseñarle a gestionar con humildad el éxito. Después de un tiempo, de una u otra forma, de manera inevitable, la comunidad, la sociedad, la competencia y los otros, se enterarán, pero ya entonces estará consumado el logro, el proyecto o el nuevo contrato.

7 Atreverse. Esto significa pensar siempre en grande, no ponerse límites al propio crecimiento, pero sí actuar de manera prudente. En nuestra empresa, algunas veces hemos detenido temporalmente las ventas, durante tres o cuatro meses, con el fin de ordenarnos, de mejorar la estructura de la organización, de estabilizarnos y de cuidar lo avanzado. Lo importante no ser la empresa de mayor tamaño, sino ser la de mayor calidad humana, la de alta calidad en el servicio y la de mejor producto. De esa manera, con los años, será la empresa líder de su sector.

LA SOLEDAD DEL LÍDER

Los puntos anteriores no son fáciles de cumplir. Y muchas veces hacerlo trae consecuencias tristes, porque se pierde amigos o allegados, cuando pretenden, por ejemplo, que los ayudemos con favores poco éticos, o que les demos prioridad, sin respetar a las personas, ya sean colaboradores, clientes o proveedores, que nos acompañan

desde hace tiempo; o que pasemos por alto a quienes se ganaron una posición con esfuerzo y trabajo.

Algunas personas están equivocadas: ¡creen que es normal atropellar a los demás! Otras creen que la amistad está por encima de todas las cosas, incluyendo los valores! Y, así, para permitirte pertenecer a un determinado círculo social, ¡a veces te exigen perder tus principios!

Hay que ser muy firme. Hay que estar dispuesto a quedarse solo por rechazar cualquier asunto incorrecto y por no aceptar nada que afecte a las personas de menor nivel social, económico o educativo. La soledad es parte de la misión del líder, y hay que asumirla si se quiere actuar según lo que uno cree. Se debe aprender a estar solo, a ser feliz con uno mismo, y a buscar formas de entretenerse. Y ante este hecho, la familia representa un gran apoyo. El éxito empresarial significa poco por sí solo. En cambio, el éxito en el hogar constituye una fuente mayor de felicidad. Y lo ideal es saber equilibrar la vida empresarial con la vida familiar, para que ambas caminen en armonía y paz.

LOS DETALLES SENCILLOS

Pasaron los primeros años de nuestra empresa. Los mensajes en las capacitaciones siempre fueron sencillos, pero permanentes, e incluso repetitivos. Aquello ayudó a crear conciencia en los colaboradores, que no nos dejaban, y así, a captar nuevas cuentas. No es efectivo crear múltiples mensajes ni mensajes complicados, pues resultan difíciles de aplicar o de recordar, y más difícil aun que la gente crea realmente en ellos. Los mensajes corporativos deben ser constantes y consecuentes.

Los detalles con los colaboradores tienen un impacto siempre favorable: la flexibilidad para dar permisos, los reconocimientos a la labor realizada, las ayudas económicas, dentro de lo poco que se pueda; acercarse a sus puestos

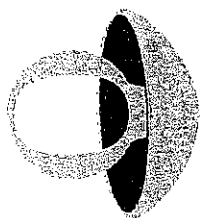
de trabajo con frecuencia, conocer a sus familias, visitar sus hogares, preocuparse realmente por ellos; y escucharlos siempre. Todo eso hizo que nuestra empresa alcanzara alrededor de setecientos empleados tras nueve años de fundada.

El sector de servicios, por sus bajos márgenes y por la intensa competitividad del mercado, pues existe mucha informalidad, requiere de altos volúmenes de ventas para sobrevivir y más para destacar. Eso hace imprescindible seguir creciendo.

Era el año 1998 cuando consideramos la necesidad de relanzar la cultura de nuestra compañía, de estructurarla mejor y darle sostenibilidad para el futuro.³⁰



LOS CANALES DE COMUNICACIÓN
¿QUÉ ES «LA OREJA EN EL PISO»?



EL PROCESO DE DOBLE VÍA

La cultura empresarial debe evidenciarse siempre, comunicándola. Las organizaciones y los líderes, tenemos la obligación de informar, pero, de modo recíproco, debemos despertar nuestra capacidad de escuchar. Porque las comunicaciones deben ser de doble vía.

Muchas veces el líder solo se da tiempo para anunciar, para decir lo que tiene que decir, esperando, simplemente, que lo indicado se cumpla. Eso es muy fácil, porque es el mismo líder quien establece el tiempo y el espacio para esta actividad. En cambio, abrir el canal para escuchar es más difícil, porque demanda tiempo personal y laboral, incluso tiempo familiar, pues la gente lo llamará cada vez que lo necesite y a cualquier hora.

Las organizaciones deben crear canales de comunicación interna de fácil acceso, que permitan que su personal pueda revelar confiadamente lo que siente, pueda manifestar sus reclamos sin temor alguno, pueda alertar a tiempo sobre actos indebidos o pueda expresar también los aspectos que encuentra positivos. Y es mediante estos canales de ida y vuelta que las organizaciones se vuelven capaces de educar, de motivar y de ayudar; en otras palabras, de trascender.

LA CONECTIVIDAD TOTAL

Mientras más vías de comunicación existan, una organización caminará mucho mejor, pues se evitará muchos problemas.

Nosotros nos preocupamos mucho por la conectividad de nuestros colaboradores, y por eso aprovechamos todos los medios actualmente existentes para enlazarlos con ellos. Evitamos que los puestos de trabajo más alejados, situados fuera de las ciudades principales, permanezcan aislados, y que el líder de cada lugar se convierta en el único intermediario entre los trabajadores y la oficina central. Eso es peligroso, pues puede dar lugar a abusos y contribuir a crear falsos feudos, donde todos sientan temor ante ese líder y terminen aceptando conductas propias o acciones que no concuerdan con la cultura de la empresa, al no encontrar una vía para comunicarse con los directivos y denunciar esos malos actos.

LA MOTIVACIÓN PARA EL USO

La comunicación entendida como un proceso de doble vía funciona si antes se ha inculcado la cultura empresarial de manera consistente, porque solo así la gente mostrará interés, tendrá motivación y sentirá ganas de participar en los programas de comunicación que pongamos a su disposición.

Si el líder no encuentra respuesta en el uso de las herramientas por parte de los colaboradores, también se desmotiva. En ese caso debe acercarse a la gente para saber por qué no participa. Hay que ser muy creativo para impulsar la participación en los trabajadores, utilizando algunos incentivos que no sean económicos. Por ejemplo, para estimular el uso de nuestros canales en internet entre los *hidernans*, creamos un programa de verificación de salarios

en tiempo real en la página web de la empresa. Con eso logramos que ellos mismos fiscalicen sus roles de asistencia y vean cómo, día a día, se genera su pago. Es un punto que, sin duda, despierta su interés, pues en nuestro sector aún existe informalidad, poca transparencia y abuso con los cálculos de los salarios de los agentes. Además, les permite revisar sus boletas de pago en forma virtual e imprimirlas donde quiera que estén, ya sea en una garita de vigilancia, en sus hogares o en una cabina pública. Lo cierto es que este programa se convirtió en un buen motivo para utilizar internet, y se consiguió lo que buscábamos en última instancia: que ingresaran a nuestros diversos canales en internet y participaran de los programas que colocamos para ellos en el inicio de la página web de la empresa, y que detallaremos en breve.

LOS CANALES Y LOS PROGRAMAS

Para abrir la comunicación hay que educar. Los colaboradores deben saber que pueden llamar cada vez que lo deseen, siempre que sea en horarios razonables, y solo cuando los niveles intermedios no hayan solucionado sus problemas o no hayan contestado plenamente sus preguntas.

La cultura empresarial establece que cada nivel debe ofrecer un trato amable y atender correctamente las solicitudes, las dudas o las consultas, con la finalidad de no recargar las tareas de los directivos. En cuanto a los guardianes de la cultura, están obligados a participar activamente en los programas de comunicación más importantes, que son dos o tres. Esto es tan fundamental que su agenda mensual se dispone en función de las fechas de esos programas.

Dentro de los diferentes programas de comunicación que tenemos en la empresa, son siete los que considero más valiosos:

- o Conociéndonos Mejor
- o Desayunos de Integración
- o Visitas Diarias
- o Lidernet
- o Facebook
- o La Hora de Liderman para el Mundo
- o La Hora del Vigilante Peruano

EL LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA HISTORIA

El programa «Conociéndonos Mejor», de frecuencia mensual, es liderado por el área de Gestión del Talento Humano y en él participan necesariamente los guardianes de la cultura. Consiste en invitar a un *liderman* o a un miembro administrativo para que exponga su historia personal frente a todos los trabajadores de la oficina central, incluyendo mandos medios, gerentes y accionistas. Si es necesario el traslado desde lejos, tanto del colaborador como de su esposa, que también participa, la empresa cubre los gastos de viaje y de estadía. Lo que nos interesa es saber sobre su vida, porque una vez que conocemos las experiencias de cada colaborador, lo entendemos mucho más, y aprendemos a quererlo. Después, el trato no vuelve a ser el mismo: observar su lado humano cambia la relación de manera definitiva. Y, desde el punto de vista del colaborador, este programa, al que también llamamos «Liderando a través de tu historia», resulta igualmente beneficioso, pues cuando una persona cuenta su historia, se adueña de ella y se enorgullece, y con eso incrementa

su liderazgo. Al fin y al cabo, todo líder emerge de su propia historia.

La presentación es breve y, al oírla, todos aprendemos del colaborador, al mismo tiempo que logramos que sienta lo valioso que es para nuestra organización. Además, nos interesa escuchar su testimonio en pareja, sobre cómo la empresa ha cambiado su vida, permitiendo que crezca el bienestar familiar.

En menos de treinta minutos se pide tratar solo cinco puntos:

1. ¿Quién soy yo?

Debe incluir nombre completo, edad, ciudad de nacimiento, padres, hermanos, esposa, hijos, trayectoria en general. Esta parte va acompañada con muchas fotos de niñez y de juventud, fotos familiares, con padres y hermanos, del lugar de origen o de algún otro sitio donde haya vivido, especialmente de su plaza principal, con imágenes por satélite de su ubicación. Es decir, esta es la forma de introducirnos en su historia.

El colaborador nos cuenta, además, qué platos típicos se preparan en su tierra, qué sitios arqueológicos se encuentran allí, qué atractivos turísticos ofrece, qué episodios destacables ocurrieron en ese lugar, entre otros aspectos. Lo fascinante de este relato es que, de una u otra forma, todos los asistentes nos enteramos de momentos de la historia de nuestro país, muchas veces desconocidos, porque se trata de lugares muy alejados de la capital. En resumen, nos acerca a la realidad.

Recuerdo que cierta vez un *liderman* nos contó así: *Vivíamos en la sierra central. Éramos una familia muy pobre, mi padre nos abandonó cuando éramos muy pequeños. Éramos cinco hermanos, dos ellos fueron asesinados por el grupo terrorista Sendero Luminoso. Nos quedamos helados, mudos, y comprendimos que nos estaba hablando de apenas unas décadas atrás, de una realidad sufrida por muchos perua-*

nos en el interior del país, peruanos que han quedado marcados de por vida.

En nuestro país es común escuchar que alguien no ha visto a su padre desde pequeño, o que nunca lo conoció. Existen muchos hogares sin figura paterna y que, por tanto, no han contado con su aporte económico y han atravesado estrecheces. Ese es uno de los motivos de la pobreza y de los problemas emocionales que muchas personas traen consigo.

Otro *liderman* relató lo siguiente: *Teníamos problemas para comer. Muchos en la sierra no tienen dientes. Entonces mi madre nos preparaba comidas líquidas. Es un aspecto más de la realidad con toda su crudeza: al visitar las serranías se puede observar que muchas personas de esas regiones carecen de dientes, o los tienen muy deteriorados.*

Tampoco olvidó este relato: *Vivíamos a ocho horas de la ciudad de Piura, al norte el país, empecé el liderman, mientras enseñaba algunas fotos de su niñez. Pero luego ya no mostró más fotos. No las tenía. Solo volvió a ser retratado cuando contaba con más de veinte años. Nos explicó que nadie en su pueblo pudo tomarse fotos durante ocho años, porque la única máquina que había, de esas antiguas, que parecen cajas de zapatos, dijo, se malogró y su dueño falleció. Puede parecer gracioso ahora que existe tanta tecnología, pero, en esos tiempos, así era la realidad de muchos pueblos alejados.*

Suele ocurrir que estos relatos de nuestra gente cambian la actitud de los líderes hacia ellos; los ayudan a humanizarse.

2 ¿Qué hago hoy en la empresa y por qué lo hago en la forma como lo hago?

En esta parte, el colaborador explica sus funciones en la compañía y hace un resumen de un día de trabajo. Resulta valiosa porque su labor queda destacada, y al detallarla, él mismo percibe lo importante que es para la organización. Valoramos que nos diga por qué la realiza de determinada forma porque así siente que aporta, y no solo ejecuta.

Generalmente, su presentación viene acompañada por fotos captadas en su puesto, con datos sobre el clima de la zona donde está destacado, con detalles sobre las dificultades en su labor y algunos aspectos sobre el cliente. Y así nos ayuda a entender todo lo que enfrenta un *liderman*, cuando trabaja, por ejemplo, en minas situadas en sierras heladas, con altitudes superiores a los cinco mil metros sobre el nivel del mar; o cuando está destacado en zonas calurosas del país, como la costa norte o la selva; o cuando debe recorrer caminos polvosos para ocupar su puesto en pozos petroleros. Y vemos también cómo cada región del país tiene características específicas, con sus enfermedades prevalentes y sus propios problemas sociales.

Al finalizar, quienes escuchamos quedamos muy comprometidos con los *lidermans*, ya que somos su soporte logístico y administrativo. Porque, si no entendemos lo que hacen, ¿cómo podríamos, por ejemplo, agilizar un trámite o autorizar un requerimiento?

3 ¿Cuáles son los tres aspectos que más me gustan de la compañía?

En esta parte, el colaborador resalta aquello que más valora de la empresa. Quienes escuchamos llevamos un registro de los aspectos que menciona y entendemos que debemos seguir trabajando en ellos y no descuidarlos.

Hasta hoy, los aspectos más valorados han sido, en ese orden, el trato al trabajador, el sistema de pago (que detallaremos más adelante) y la preocupación por su crecimiento profesional y personal. Y ahí está el origen de lo que llamamos «lidermanía»:

- Ama el trato.
- Ama el pago.
- Ama el crecer.

Cada cierto tiempo sometemos a evaluación los programas relacionados con estos aspectos, y vamos haciéndoles mejoras, para no caer en el conformismo ni en la rutina.

4 ¿Cuáles son los tres puntos que quisiera mejorar en la empresa?

Aquí, el colaborador detalla tres aspectos que le incomodan o que no le agradan en la organización. Puede incluso, si desea, mencionar su nivel salarial, como también los horarios, las deficiencias logísticas, algún maltrato recibido, algún reclamo no atendido, o cualquier otro aspecto.

Resulta especialmente valioso abrir la comunicación hacia estos aspectos, porque cuando el colaborador menciona alguno que no nos es posible mejorar, o que depende del cliente y no de nosotros, tenemos la oportunidad de explicarle por qué no se tomará una acción al respecto, por qué no podemos mejorar lo que señala.

El líder debe promover que emerjan algunos conflictos, tanto para solucionarlos como para, al menos, informar por qué ocurren; es decir, para administrarlos. Es muy importante no molestarse ni fastidiarse con los comentarios que van en esta dirección, no se los debe tomar en forma personal, sino como observaciones centradas en la empresa, que, más bien, representan grandes oportunidades para mejorar. Asimismo, a veces se debe crear un poco de incomodidad, para exigir a las personas, para lograr que sean más eficientes y descubran su máxima capacidad, para encontrar lo mejor de cada una. Se debe saber sacarlas de su rutina.

Es necesario, por otra parte, «desinflar» los chismes, estar alerta ante las incomodidades capaces de generar comentarios negativos. Al explicar por qué no se puede satisfacer determinado pedido, los niveles de reclamos sin duda disminuyen.

Por el contrario, si alguno de los aspectos mencionados es mejorable, en ese mismo momento puede anunciar se la acción que se tomará. Y se debe cumplir.

Cuando se permite que la gente reclame, se desafía el *statu quo*, y es en ese proceso donde podemos encontrar cambios favorables.

En cierta ocasión, un colaborador manifestó el temor que sentían él y sus compañeros hacia uno de sus líderes, por su trato brusco, por sus amenazas constantes con dejarlos sin su puesto de trabajo y por los apodosos con los que se dirigía a ellos. Inicialmente, la reacción del líder fue muy mala, e intentó incluso desquitarse con el colaborador que hacía la exposición. Sin embargo, conseguimos que hiciera entender que debía cambiar de actitud, que debía escuchar al trabajador, porque si un líder no es capaz de cambiar, entonces está de más en nuestra organización. Y son precisamente las situaciones como esta las que muestran hasta qué punto el programa «Conociéndonos Mejor» sirve para mejorar, para cambiar en bien de todos.

5 ¿Qué sueño no he podido cumplir en mi vida?

Esta interrogante se refiere a algún sueño que, por falta de dinero o de tiempo, o por cualquier otro motivo, el colaborador no haya podido hacer realidad hasta el momento. Posteriormente, la empresa buscará cumplirlo, si está a su alcance, pero no se le dice que así será, para no generar falsas expectativas: hay que tener gran cuidado con lo que se ofrece.

El sueño del colaborador puede ser, por ejemplo, tener un horario que le dé facilidades para estudiar, y entonces le cambiamos el horario; o tomar clases de música para aprender a tocar guitarra, y entonces le regalamos la guitarra y las clases; o realizar un viaje al interior del país, y entonces asumimos una parte de los costos. Recuerdo que uno de nuestros colaboradores participaba en maratón

nes para discapacitados y nos contó que su sueño era tener una silla de ruedas de aluminio para mejorar su marca, y entonces lo solventamos el cincuenta por ciento del costo.

Solo en la sesión de «Conociéndonos Mejor» del mes siguiente se informa al auditorio las acciones que tomó la empresa para ayudar al colaborador que expuso el mes anterior a cumplir su sueño. Este acto genera mucha emoción y un alto compromiso; en otras palabras, da credibilidad.

El programa «Conociéndonos Mejor» permite, tras escucharlo, que el gerente general comente las buenas acciones del colaborador y que elogie también a su esposa; además, dedica un tiempo a informar acerca de cómo va la empresa en relación con los objetivos del año, las buenas noticias en el interior y el exterior de la compañía, algún problema serio que se haya tenido que afrontar y que valga la pena evaluarse, cómo va el país, cómo están perjudicando o favoreciendo a la organización los problemas globales, entre otros puntos. Luego se destina cinco minutos a una ronda de preguntas del auditorio. Finalmente, se presenta, uno a uno, a los trabajadores administrativos que han ingresado a laborar en los últimos treinta días, mencionando el área a la que han sido asignados, y se les pide que cuenten al auditorio de dónde vienen y cuáles son sus expectativas sobre la empresa.

Después de la sesión, se cuelga en Facebook un breve video con las partes más resaltantes de la exposición del colaborador.

EL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN

Como el anterior, el programa «Desayuno de Integración» también es mensual. En él participan diez *líderes* destacados en distintos puntos de Lima. En su selección no es relevante cuánto tiempo llevan en la compañía,

pues, por el contrario, tratamos de mezclar a trabajadores nuevos y antiguos. Adicionalmente, asiste personal de la oficina central, un colaborador de cada área, para que también se involucre con nuestra gente y sienta sus necesidades. Y, por último, también intervienen los trabajadores del área de Gestión del Talento Humano y un director de la empresa, ya sea un guardián de la cultura o el gerente general.

El encuentro se realiza fuera de la oficina, con el fin de que los invitados sientan mayor libertad para opinar y no estén atentos a las jerarquías. No dura más de dos horas y media. Luego de realizada una breve presentación en la que se indica su nombre y el lugar donde está destacado, cada participante comenta únicamente dos puntos: los tres aspectos que más valora de la empresa y los tres aspectos que quisiera mejorar.

Como se ve, nos interesa mucho trabajar con lo que nuestra gente aprecia y con aquello que la incomoda. Y, de la misma manera que en el programa «Conociéndonos Mejor», se lleva un registro de lo señalado por los colaboradores y se aprovecha para explicar por qué no se puede corregir algo, si ese fuera el caso. Y también se busca que los colaboradores traigan a la mesa conflictos internos que nos ayuden a ser mejores.

Durante la conversación se refuerza la cultura empresarial, porque, de una u otra forma, se alude a la misión, la visión, los valores, el sentido de propósito y los supuestos que forman parte de ella.

Finalizado el desayuno, sabemos que cada invitado se ha convertido en un comunicador, que informará al resto de sus compañeros sobre aquello que pueda haberlos estado inquietando, y que eso tranquilizará el ambiente laboral, pues algunos ya comprenderán los asuntos que antes no entendían. Posteriormente se cuelga en Facebook un breve video sobre los momentos del desayuno con mayor participación de los invitados.

EL CONTACTO EN EL PUESTO

Para el líder, no hay nada mejor que el contacto directo con los trabajadores. No hay nada mejor que los directivos, el gerente general y los guardianes de la cultura visiten por lo menos cinco o seis locales en distintas ciudades del país cada día, y conversen con los *lídermans* en sus mismos puestos de trabajo, y tomen contacto con los clientes para conocer sus inquietudes. Solo así es posible entender la problemática de cada puesto, y escuchar a los trabajadores, resolver dificultades personales dado que, a veces, por falta de tiempo, no pueden acudir a la oficina central.

Nuestros colaboradores se sienten importantes gracias a estas visitas, que no se realizan para presionarlos o para controlarlos, sino para transmitirles nuestro apoyo, para manifestarle nuestro interés en ellos e incluso, si es posible, para participar activamente de su trabajo.

Al mismo tiempo, el diálogo con los clientes nos permite aprender de ellos y, sobre todo, conocer sus deseos. A menudo, al escucharlos se nos ocurren ideas que, de permanecer únicamente en nuestras oficinas, nunca tendríamos.

Hoy estamos convencidos de que las mejores innovaciones que hemos realizado nos las han proporcionado nuestros clientes y nuestros *lídermans*. Nosotros solo hemos ayudado a hacerla realidad.

Los líderes de las organizaciones, y todos los que nos relacionamos con los clientes de alguna forma, aun cuando lo hagamos por teléfono, pese a que no es la mejor vía para ello, debemos desarrollar la capacidad de escucharlos con atención, de introducirnos en sus pensamientos, para descubrir aquellos deseos y necesidades que ellos mismos no conocen todavía. Solo así seremos capaces de crear, de innovar y de diferenciar nuestros productos y servicios.

Cuando los líderes de una organización visitan permanentemente los puestos de trabajo, generan una ener-

gía interna positiva y fortalecen a la gente. Además, se logra prevenir dificultades y se inyecta dinamismo a todas las áreas, que pasan a esforzarse para que los visitantes no encuentren deficiencias. Este programa funciona, entonces, como una evaluación continua sin presión.

En nuestro caso, conversar con nuestra gente en sus puestos nos permite evaluar los riesgos existentes y verificar si los controladores de calidad o los líderes zonales los han advertido antes y han informado sobre ellos (soporte operativo), comprobar qué tan capacitado está el *líderman* para su puesto (capacitación y entrenamiento), corroborar si cuenta con los implementos y las facilidades para ejercer correctamente su labor (soporte logístico), saber si tiene algún reclamo en sus pagos (soporte de planillas), si enfrenta algún problema personal o familiar (soporte de gestión de talento humano o soporte social), en fin.

Es innegable que las visitas diarias abren los canales de comunicación, disminuyen la distancia de poder y generan confianza. Pero este programa no es la única forma en que conseguimos esto. Como queremos ser asequibles siempre para nuestros colaboradores, en cada local donde hay un *líderman* funciona el «Anexo 1», que ofrece una lista de teléfonos de emergencia, en cuyas primeras opciones figuran los celulares y las líneas directas, así como las direcciones de correo electrónico, de todos los miembros de la empresa, contando al gerente general, a los guardianes de la cultura y a los directivos. Esto quiere decir que nuestra cultura permite a todos los colaboradores llamar a cualquier persona de la organización, sabiendo que eso no generará ninguna molestia.

Pero hay más.

En cierta oportunidad, un cliente nos pidió hacernos cargo de los servicios de vigilancia en una localidad del norte del país donde padecía constantemente de robos, muchos de los cuales eran cometidos por el mismo personal de seguridad, que residía en la zona.

Por consideraciones de responsabilidad social, nos pidió que no retiráramos a ningún agente, a menos que se comprobara su participación en un robo, que se lo encontrara *in fraganti*.

Entendimos inmediatamente que el único camino para reducir, y eventualmente eliminar, los robos era generando un compromiso de los agentes con nuestra empresa. Sabíamos, sin embargo, que no sería fácil, porque habían trabajado en una y otra compañía, pasando simplemente de planilla a planilla, sin llegar nunca a identificarse con la empresa que los acogía en cada momento. Decidimos entonces emprender un trabajo social, antes que un trabajo estrictamente de seguridad.

Empezamos por visitar a cada uno de los más de cien trabajadores, recorriendo casa por casa. Esa primera tarea nos permitió identificar los cinco principales problemas que afrontaban, y que con el tiempo hemos notado que coinciden con los que padecen muchas personas de los niveles salariales más bajos:

- Endudamiento con el sistema financiero (generalmente por uso de tarjetas de crédito).
- Violencia familiar.
- Ausentismo escolar (los menores de edad en la familia también robaban en la zona).
- Mala infraestructura en la vivienda.
- Pérdida de valores (en especial del sentido de la responsabilidad).

A continuación trazamos varios planes de acción para combatir cada uno de los cinco problemas, y proyectamos más de dos años de trabajo. Algunos planes de acción contaron, incluso, con un equipo de supervisión constante y exigieron nuevas visitas al hogar de cada agente, así como programas educativos dirigidos a toda la familia, es decir para padres e hijos.

Al cabo de los primeros siete meses de trabajo, el endudamiento con el sistema financiero se había reducido en más del setenta por ciento; la violencia familiar, en más del ochenta por ciento; y el ausentismo escolar, a cero. Además, mejoramos dos viviendas cada mes, de tal forma que ya alrededor del diez por ciento de los hogares tenían una mejor calidad de vida.

Poco a poco, los agentes y sus familias comenzaron a crear en la empresa y en sus líderes, en el cambio. Si fue necesario, pese al esfuerzo, retirar aproximadamente al quince por ciento del personal original, por haberse comprobado su participación en actos ilícitos.

Finalmente, la operación comenzó a cambiar favorablemente para el cliente.

Hoy, la rotación de personal en esta localidad alcanza apenas el ocho por ciento anual, el clima laboral es excelente y los robos representan alrededor del cinco por ciento de los montos de cuando recibimos el servicio, con menos en los que se reducen al dos por ciento, o menos.

Aprendimos que, antes que aplicar la fuerza, imponer planes de seguridad o sumar herramientas a la operación, es más efectivo y más valioso trabajar la dimensión social y el lado humano, y que eso requiere enfrentar las necesidades de los hogares y llevar a cabo programas de mediano y largo plazo, con medidas tomadas a partir de información confiable, para, poco a poco, generar credibilidad. Ante acciones así, generalmente la gente sabrá responder y agradecer, y lo demostrará con los resultados de su trabajo.

EL TEMA DEL MES

A través del programa «Lidernet» se difunde mensualmente, en nuestra página web, un vídeo con un mensaje de alguno de los principales guardianes de la cultura de Perú y Ecuador. En el mensaje, que dura alrededor de cuatro minutos, se procura recordar algún valor de la organización y reforzar los supuestos de la cultura empresarial; se comparte anécdotas de interés, experiencias positivas, logros alcanzados, saludos por fiestas especiales; y se menciona algún asunto puntual de capacitación que alerte a los trabajadores sobre algún riesgo vigente.

La idea es que todos los meses se establezca un contacto entre los directivos y los trabajadores, de modo que estos sepan de manera inmediata lo que se les desea transmitir. El tema del mes en «Lidernet» es reforzado de varias maneras. En primer lugar, durante las visitas diarias; también mediante una copia del texto, que no supera una página, que se reparte en todos los puntos donde hay un *liderman* destacado; luego a través del Facebook; y finalmente en los programas de radio que trataremos más adelante.

Para garantizar la participación de nuestra gente en este programa, así como en otros, hemos gestionado diversos convenios con empresas de telecomunicaciones, y eso ha permitido que hoy nos sigan, conectados vía sus celulares, más de seiscientos trabajadores. Y continuaremos este esfuerzo en los próximos años, hasta alcanzar, por lo menos, al cincuenta por ciento de nuestra gente a través de este medio. Adicionalmente, hemos asignado más de mil *laptops* a los hogares de los *lidermans*, y pronto asignaremos mil computadoras personales a igual número de colaboradores. Así esperamos que, en los próximos cinco años, el ochenta por ciento de los *lidermans* tenga una computadora personal o una *laptop* en su casa. Y actualmente, la empresa asume el costo de una computadora y de su conexión ina-

lámbrica en cada puesto de vigilancia donde están destacados más de diez *lidermans*, cuando el cliente, por razones de presupuesto, no las asigna. Sabemos que solo así lograremos total conectividad con ellos.

Nuestro sueño es que se conecten desde sus puestos de vigilancia y desde sus hogares, de tal forma que todos los días les llegue algún mensaje, como una muestra de cariño permanente.

Con la conectividad actual, el programa «Lidernet» cuenta con un promedio mensual de seis mil quinientos participantes, lo que representa poco más del sesenta por ciento del total de nuestros trabajadores.

Otra forma de garantizar la participación en este programa, como en otros, ha sido enlazándolo con la evaluación de desempeño en tiempo real: al ingresar, los colaboradores responden algunas preguntas acerca de lo tratado cada mes, y el sistema envía un mensaje al servidor de la empresa, lo que nos permite medir quiénes se autocapacitan y quiénes no lo hacen. La autocapacitación, la conducta, el endeudamiento interno y la generación de valor agregado son los cuatro temas que mide la evaluación de desempeño en tiempo real, que queda reflejada en la página web. Cada vez que un *liderman* imprime su boleta de pago, aparecen en la pantalla, representados con un semáforo, justamente, los resultados temporales de su evaluación de desempeño.

Si el semáforo muestra el color verde, el colaborador puede pedir cualquier ayuda: préstamos, adelantos de gratificaciones, permisos, modificaciones de fechas para sus vacaciones, cambios en su rol de servicio. La empresa, dentro de sus posibilidades, y sin contravenir sus políticas internas, se la dará.

Si el semáforo, en cambio, muestra el color rojo en alguno de los cuatro temas ponderados, el colaborador no recibirá ayuda, pero podrá cambiar esa situación mejorando sus resultados, lo que normalmente ocurre en un plazo de tres meses.

Lo que buscamos en última instancia es que nuestros trabajadores se esfuercen por tener un buen desempeño permanentemente, pues así la organización alcanzará niveles de calidad más altos.

LA RED SOCIAL

El Facebook es una excelente herramienta de comunicación, de integración, de educación y de motivación, pues permite fortalecer el sentido de pertenencia, el orgullo y otros valores de la cultura empresarial.

Es una canal a través del cual los trabajadores pueden expresarse libremente, manifestar lo que deseen, opinar sin temor alguno, ya sea para sugerir mejoras y reclamar, o para agradecer.

Comenzamos a utilizar el Facebook en diciembre de 2011 y hoy tenemos casi seis mil seguidores, la mayoría de los cuales son nuestros colaboradores, ya que todas las publicaciones son de interés para ellos y sus familiares. Es decir, en promedio, el cincuenta y cinco por ciento de nuestros trabajadores nos sigue permanentemente.

Hemos creado el cargo de maestro de ceremonias de redes sociales, que, junto con los guardianes de la cultura, administra nuestra página del Facebook, respondiendo las veinticuatro horas del día todos los comentarios y verificando la información que los reporteros del Facebook van cargando cada tres horas. En efecto, hemos capacitado a ocho *lidermans* de diferentes ciudades para ejercer el cargo colateral de reporteros del Facebook, por el que reciben un bono mensual. Como tales deben cargar lo que llamamos «la parilla de información», con noticias de la ciudad donde se encuentran, principalmente centradas en los *lidermans* ahí destacados.

Todos los líderes de la organización ingresan diariamente al Facebook para enterarse de las novedades,

medir el ambiente laboral y ver los temas de interés para nuestros colaboradores. En otras palabras, se está creando una necesidad interna de ingresar continuamente a esta red social.

Incluso hemos creado en el Facebook un programa semanal llamado «Lidertrivia», que consiste en una pregunta sobre nuestra cultura empresarial. Quienes respondan correctamente, ingresan a un sorteo en Perú y Ecuador, y el ganador obtiene un día de permiso pagado sin laborar, el día de la semana siguiente que él mismo escoja.

Es decir, hoy, nuestro Facebook tiene vida propia: numerosos videos sobre nuestra gente y sus lugares de trabajo, todos de cuatro minutos como máximo; noticias de nacimientos; fotos de sus familias, imágenes que evidencian el cumplimiento de los diferentes programas de gestión del talento humano en la empresa, con visitas hospitalarias, eventos de camaradería, entregas de reconocimientos y premiaciones; datos de diferentes regiones del país; comentarios, consultas, reclamos, respuestas inmediatas de nuestra parte para aclarar dudas; información sobre el programa de pagos adelantados; datos sobre lanzamientos de nuevos programas de bienestar familiar; en fin.

Definitivamente seguiremos trabajando con el Facebook, hasta acercarnos al cien por ciento de nuestros colaboradores, y parte de sus familias. Se trata de una valiosa herramienta, un medio para «tocar» a la gente, para agradecerle por su trabajo, para darle una palmadita en la espalda todos los días, a la distancia.

LA RADIO DOMINICAL

Cuando las compañías crecen y realizan operaciones a distancia, de cierta manera la cultura empresarial tiende a relajarse, a perder consistencia. Es entonces cuando las organizaciones se enfrían, en la medida en que disminu-

ye o desaparece el contacto directo entre los líderes y los colaboradores. Por eso es importante reforzar las visitas que sea posible realizar con el uso de otras herramientas. Precisamente con esa idea lanzamos, hace dos años, nuestro programa «La Hora de Liderman para el Mundo», vía internet (www.radioinsomnio.com.pe), que puede ser escuchado, sin importar las fronteras, por nuestros trabajadores y sus familias, todos los domingos en dos horarios, puesto que se realizan generalmente dos turnos de trabajo: de once de la mañana al mediodía, y la repetición, ese mismo día de ocho a nueve de la noche.

Contratamos a una conductora, con el perfil que requeríamos, y decidimos que siempre la acompañaría un directivo o un guardián de la cultura. También que se emitió con audio y video desde la cabina, porque eso genera una mayor sensación de cercanía, como de tener a los conductores al lado. «La Hora de Liderman para el Mundo», al mismo tiempo que difunde música entretenida, destaca mensajes positivos, resume lo acontecido en la empresa durante la semana, da espacio para premiar a nuestra gente en público, presenta invitados y entrevista a los *lidermans*, a sus esposas y a sus hijos, que a veces viajan desde provincias o desde Ecuador para acudir a la cabina, con todos los costos cubiertos por la empresa, para compartir sus vivencias con todos. Y en ciertas ocasiones, algún directivo transmite entrevistas realizadas en la calle o envía un mensaje sin estar en la cabina, simplemente a través de la línea telefónica.

Las intervenciones en el *chat* y las llamadas en vivo son constantes, y eso muestra hasta qué punto «La Hora de Liderman para el Mundo» despierta credibilidad, compromiso y motivación entre quienes la escuchan. En otras palabras, mantiene viva semanalmente la cultura de la empresa, superando las distancias. Esto explica, por ejemplo, que en algunas localidades pequeñas, por iniciativa propia, los *lidermans* que están allí destacados, orgullosos de que su empresa tenga un programa de radio exclusivo para

ellos, han conversado con los dueños de las estaciones locales para convertir nuestra señal de internet en AM o FM, de modo que todos en el pueblo la escuchan, en sus casas o en la plaza. Así, por ejemplo, «La Hora de Liderman para el Mundo» se transmite en FM en la región Piura, en la zona norte del Perú, a través de Radio Padalma, en El Alto, y por Radio La Rumbera, en Máncora, lo que hace posible que cualquier *liderman*, incluso en un puesto muy alejado, se mantenga acompañado e informado por su empresa.

Un domingo de hace un par de meses, llegué a una mina situada a aproximadamente dos horas de la ciudad de Cajamarca, al noreste del país. Es un lugar aislado, como suele ocurrir con las operaciones mineras, pero los *lidermans* estaban escuchando nuestro programa de radio. Me sorprendí gratamente, no imaginaba que llegaríamos hasta allá con esta práctica de comunicación, por la pobre señal que hay la zona. Con la iniciativa que caracteriza a las personas cuando existe una cultura empresarial sólida, habían ideado su propia conexión, usando a manera de antena un cable anarrado a un árbol en la cima del cerro y que terminaba en el receptor inalámbrico. ¡Así conseguían una buena señal! ¡Incrédible! Fue una alegría inmensa para los que dirigimos la compañía, y un ejemplo a seguir para todos.

En suma, el programa es una herramienta de comunicación interna poderosísima y confiamos en que, poco a poco, todos nuestros colaboradores, así como sus familias, nos seguirán por este medio.

LA CULTURA MÁS ALLÁ

Cuando existe una cultura empresarial sólida y transparente, que, como hemos dicho, solo se alcanza tras varios años, las organizaciones deben buscar trascender, es decir, ya no solo comunicarse hacia el interior, sino también proyectarse hacia afuera, a la sociedad, a la ciudadanía, al país.

La idea es colaborar con el crecimiento de su sector, lograr que se dignifique, que adquiriera mayor importancia, que transmita valores, que se respete también a las demás empresas del rubro y a todas las personas que laboran en el ramo, que se revaloricen sus productos o sus servicios, que se desarrolle una competencia sana y decente.

Por eso, hace aproximadamente dos años empezamos a comunicarnos en vivo también mediante «La Hora del Vigilante Peruano». El programa es un éxito, cada vez cuenta con más seguidores, pues desde hace un año se transmite a través de Radio Capital, una de las principales emisoras radiales del Perú, con llegada a numerosas ciudades del interior, de lunes a viernes, de cuatro a seis de la mañana.

Para «La Hora del Vigilante Peruano» contratamos a una locutora con alta empatía, y ella comparte cada día la conducción, según un cronograma previamente establecido, con un directivo, un guardián de la cultura o un gerente. ¡Y todos participan!

Es un gran esfuerzo no solo de comunicación; también es un esfuerzo educativo. Los días lunes, por ejemplo, nos acompaña siempre el representante de un prestigioso estudio de abogados, que absuelve todas las consultas sobre diferentes temas legales que realizan los oyentes a través del teléfono. Los martes está con nosotros el representante de una conocida clínica que absuelve dudas en asuntos de salud. Los miércoles tenemos siempre un invitado del sector seguridad. Y los jueves es el momento de «Tu Amigo el Policía», en que, gracias a un convenio, se entrevista a un oficial de alguna de las direcciones policiales, con lo que se logra informar a la población sobre sus actividades, resaltando la importante y sacrificada labor que ejercen. Esta es, además, una manera de impulsar la seguridad ciudadana en el país. Los días viernes, el tema es libre.

Es habitual tener como invitado en la radio a algún *líderman*, para, mediante su reconocimiento, hacer trascender nuestra cultura empresarial hacia vigilantes que no pertenecen a nuestra compañía, pero que sí son seguidores del programa.

En ocasiones sorteamos regalos al final del programa. Cuando hemos condicionado el premio a responder una pregunta sobre nuestros valores, ha sido muy emocionante escuchar cómo los oyentes que no son de nuestra empresa los mencionan, porque ingresan a la nuestra página web para leerlos.

Desde que emitimos este programa de comunicación abierta, con llamadas en vivo, se ha incrementado considerablemente el orgullo de nuestra gente, al punto que en 2012 recibimos, en México, el premio al Mejor Nivel de Orgullo en todo Latinoamérica, otorgado por el Great Place to Work Institute, y, además, los errores cometidos a esa hora de la madrugada, que es crítica, casi han desaparecido. El compromiso de los *lídermans* es mucho mayor ahora, y eso nos ha permitido no incrementar los costos de supervisión, a pesar del crecimiento de la empresa, porque confiamos en que la radio, al producir credibilidad interna, origina que la gente falle menos por cuidar su marca. Entonces, es claro que nada tiene mejores efectos que el hecho de que nuestros colaboradores y sus familias, así como numerosos trabajadores de todo el sector, escuchen en señal abierta cada día a los dueños de Líderman, a los guardianes de la cultura, al gerente general y a otros importantes ejecutivos, incluso contestando llamadas telefónicas en vivo.

Otra gran ventaja que representa este programa es el hecho de que facilita la tarea de captar postulantes para nuevos puestos. Antes de tener este programa y el anterior, solíamos atrasarnos en el cumplimiento de las vacaciones anuales por falta de personal, una realidad extendida en todo el sector a nivel latinoamericano, y que se acentúa cuando las economías crecen, pues entonces menos gente

busca trabajo en seguridad y vigilancia. Pero hoy hemos mejorado en noventa por ciento en el cumplimiento de las vacaciones en el periodo de un año continuo de trabajo, y estimamos que podremos alcanzar el cien por ciento de cumplimiento muy pronto.

Por otro lado, el número de postulantes ante cada convocatoria se ha incrementado alrededor del setenta y cinco por ciento, pues los oyentes, en su mayoría, trabajan para la competencia o se desempeñan como vigilantes informales, y como desean formalizarse, perciben que lo mejor es hacerlo con la única empresa que cuenta con estas herramientas de comunicación.

Este interés existe también por otras acciones. En efecto, en cada emisión, un tercio de las patrullas de supervisión de madrugada realiza reportes con entrevististas en vivo al público en general de la calle, griferos, panaderos, trabajadores en terminales terrestres, terminales aéreos, terminales pesqueros, agentes de seguridad de otras compañías, personal de las fuerzas públicas, taxistas, transportistas. Y luego de cada entrevista, nuestros reporteros les dejan un obsequio de parte de nuestra empresa, ya sea una prenda de vestir, un pequeño desayuno, en fin, un detalle que despierta sus ganas de pertenecer a nuestra compañía o el afán de recomendar a algún familiar o amigo con esa idea.

Por último, otra ventaja que nos ha dado este programa ha sido la reducción en doscientos por ciento los avisos en la prensa para captar nuevo personal.

Al final, los costos de los procesos de selección para nuevos *hidermans*, considerando los dos programas de radio, han disminuido en veinte por ciento. En cuanto a las ventajas de otro tipo obtenidas por esta comunicación directa, ¡puede decirse que tienen un valor incalculable! 