





# Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo

Otros títulos de la serie

*Empresario en un minuto*  
(*The One Minute Entrepreneur*)

Ken Blanchard – Don Hutson – Ethon Willis

*Clientemanía*  
(*Customermania*)

Ken Blanchard – Jim Ballard – Fred Finch

*Cientes incondicionales*  
(*Raving Fans*)

Ken Blanchard – Sheldon Bowles

*¡A la carga!*  
(*Gung Ho!*)

Ken Blanchard – Sheldon Bowles

*¡Bien hecho!*  
(*Whale Done!*)

Ken Blanchard – Thad Lacinack –  
Chuck Tompkins – Jim Ballard

*Cierre las brechas*  
(*Zip the Gaps!*)

Ken Blanchard – Dana Robinson – Jim Robinson

*¡A todo vapor!*  
(*Full Steam Ahead*)

Ken Blanchard – Jesse Stoner

*Administración por valores*  
(*Managing by Values*)

Ken Blanchard – Michael O'Connor

*Cómo convertirse en multimillonario*  
(*Big Bucks!*)

Ken Blanchard – Sheldon Bowles

*Empowerment*

Ken Blanchard – John P. Carlos – W. Alan Randolph

# Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo

---

Una filosofía llamada:  
"No califique mi examen, ayúdeme a  
obtener la mejor nota"

*Ken Blanchard*

*y*

*Garry Ridge*

Traducción  
Esperanza Meléndez

**GRUPO  
EDITORIAL  
norma**

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,  
Lima, México, Panamá, Quito, San José,  
San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo

Blanchard, Kenneth H.

Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo : no califique mi examen, ayúdeme a obtener la mejor nota / Ken Blanchard y Garry Ridge ; traductora Esperanza Meléndez. -- Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2009.

208 p. ; 21 cm.

ISBN 978-958-45-2431-7

Título original : Helping People Win at Work: A Business Philosophy Called "Don't Mark My Paper, Help Me Get an A"

1. Liderazgo 2. Rendimiento laboral 3. Comunicación organizacional 4. Comunicación en administración I. Ridge, Garry, 1945- II. Meléndez, Esperanza, tr. III. Tít. 658.4092 cd 21 ed. A1242855

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Título original:

HELPING PEOPLE WIN AT WORK

A Business Philosophy Called "Don't Mark My Paper, Help Me Get An A" de Ken Blanchard y Garry Ridge

Publicado por FT Press una división de Pearson Education Inc.

Upper Saddle River, New Jersey 07458 Copyright

© 2009 por Polvera Publishing y Garry Ridge

Copyright © 2010 para Latinoamérica

por Editorial Norma S. A.

Avenida Eldorado No. 90-10, Bogotá, Colombia.

Primera edición, enero de 2010

[www.librerianorma.com](http://www.librerianorma.com)

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

Edición, Fabián Bonnett Vélez y Juan Sebastián Sabogal Jara

Adaptación de cubierta, John Fernando Porras

Diagramación, Blanca Villalba Palacios

Este libro se compuso en caracteres Weiss

ISBN: 978-958-45-2431-7

A Ted y Dorothy Blanchard,  
de quienes Ken aprendió que el liderazgo  
eficaz no tiene que ver con el poder que nos da  
el cargo que ocupamos sino con la confianza  
depositada y el respeto profesado por aquellos a  
quienes dirigimos;

a Bob y Jean Ridge,  
de quienes Garry aprendió acerca del carácter  
y la determinación;

y

a los miembros de la tribu de WD-40 Company,  
quienes han trabajado denodadamente para poner  
en acción las creencias de Garry.





# Contenido

---

## Introducción xiii

### Primera parte

"No califique mi examen, ayúdeme a obtener la mejor nota" 1

### Segunda parte

La construcción de la cultura adecuada 31

### Tercera parte

Mi punto de vista sobre el liderazgo 57

### Cuarta parte

12 verdades simples para ayudarle a la gente  
a ganar en el trabajo 81

–Verdad simple Núm. 1–

Desempeñarse bien: ¿Qué hace a una persona  
sentirse bien consigo misma? 83

–Verdad simple Núm. 2–

Para ayudarle a la gente a desempeñarse bien,  
es necesario establecer un sistema eficaz  
de gestión del desempeño. 86

- Verdad simple Núm. 3–  
Todo comienza con la planeación del desempeño. 89
- Verdad simple Núm. 4–  
El mayor impacto sobre el desempeño lo  
produce el *coaching* día a día. 93
- Verdad simple Núm. 5–  
La confianza es clave para un *coaching* eficaz. 112
- Verdad simple Núm. 6–  
La máxima herramienta del *coaching*:  
acentuar lo positivo. 117
- Verdad simple Núm. 7–  
La reorientación ayuda a restablecer el desempeño. 122
- Verdad simple Núm. 8–  
Dar la reprimenda con franqueza y comprensión. 127
- Verdad simple Núm. 9–  
Las evaluaciones de desempeño deberían  
ser una revisión del examen final. 131
- Verdad simple Núm. 10–  
Desarrollar y compartir su propio punto de vista  
sobre el liderazgo es una poderosa herramienta  
de comunicación para sus empleados. 134
- Verdad simple Núm. 11–  
El liderazgo servidor es el único camino. 138

–Verdad simple Núm. 12–  
Celebrar el éxito. 150

Epílogo 155

Formato de evaluación de objetivos  
de WD-40 Company 161

Acerca de los autores 169



# Introducción

KEN BLANCHARD

---

**E**n el invierno de 2007, mis colegas en The Ken Blanchard Companies y yo publicamos *Liderazgo al más alto nivel\**, donde recogimos las mejores ideas y reflexiones de nuestros veinticinco largos años de trabajo conjunto. El título debería ser realmente *Blanchard sobre el liderazgo*. Esperamos que algún día, en todas partes, cada persona conozca a alguien que ejerza un liderazgo al más alto nivel.

Cuando ejercemos un liderazgo al más alto nivel, el desarrollo de las personas a quienes dirigimos tiene la misma importancia que el desempeño y los resultados que deseamos, trátase de estudiantes en una institución escolar, de jóvenes en un equipo, de feligreses en una iglesia, de miembros de nuestra familia o de nuestros subordinados directos en el trabajo.

En el reino de los negocios, la importancia del desarrollo de la gente se aplica tanto a nuestros empleados como a nuestros clientes. Es decir que el bienestar y el crecimiento personal de la gente que está bajo nuestra dirección son tan importantes como los objetivos que buscamos alcanzar, o incluso más.

En consecuencia, el liderazgo al más alto nivel lo definimos como el proceso de alcanzar resultados valiosos, actuando con respeto, atención y equidad para asegurar el bienestar de todas las partes.

## LA SERIE DE LIDERAZGO AL MÁS ALTO NIVEL

Hemos recibido una retroalimentación impresionante por *Liderazgo al más alto nivel*. Después de conocer nuestro planteamiento, la gente nos ha solicitado que agreguemos ejemplos detallados de la manera como los líderes y sus organizaciones han puesto en práctica ciertos aspectos de *Liderazgo al más alto nivel*, manteniendo siempre el doble enfoque hacia el desempeño y hacia la gente. Con ese fin, decidimos iniciar la serie de *Liderazgo al más alto nivel*.

Estoy contentísimo de que este primer libro de la serie pueda escribirlo con Garry Ridge, presidente y director ejecutivo de WD-40 Company\*\*. La sabiduría convencional nos indica que si algo no está estropeado no tenemos que arreglarlo. WD-40 Company no estaba en mal estado cuando Garry asumió su dirección en 1977. La compañía maneja una marca líder y había producido utilidades constantes durante más de cuarenta años. La filosofía y la cultura de WD-40 eran conservadoras, y ese enfoque cauteloso le había hecho bien. Sin embargo, Garry pensaba que no era suficiente, pues sabía que los mejores años de la compañía estaban por venir.

Garry, entonces, resolvió romper la tradición y tuvo éxito. Uno de los muchos cambios que él y sus colegas introdujeron fue el de un sistema de evaluación de desempeño que elevó a alturas insospechadas uno de los aspectos principales de *Liderazgo al más alto nivel*: la alianza para el desempeño. Mediante este proceso, WD-40 Company se ha convertido en una de las favoritas de Wall Street.

Desde que llegó a la dirección ejecutiva e implantó el sistema de evaluación de desempeño llamado "No califique mi examen, ayúdeme a obtener la mejor nota", Garry ha observado que las ventas anuales de la compañía se han triplicado. Pasaron de 100 millones de dólares a más de 339 millones en el 2008, con un mayor equilibrio con respecto a las ventas por fuera de los Estados Unidos, que ahora son del 53%, frente al 70% anterior. Durante este tiempo, el capital de la compañía se elevó casi al doble, de 320 a 600 millones de dólares. Y con una cifra de ventas por empleado de 1,1 millones de dólares, WD-40 es una operación extraordinariamente eficiente.

Además de lograr esta hazaña financiera, WD-40 se convirtió también en un gran lugar para trabajar. Una encuesta de opinión entre los empleados de WD-40 realizada en el 2008 mostró que un sorprendente 94% de los empleados de la compañía estaba completamente entregado a su trabajo.



## ALIANZA PARA EL DESEMPEÑO

En su mejor expresión, el liderazgo es una alianza, una alianza donde existen confianza y respeto mutuos entre dos personas que trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes. Cuando esto ocurre, tanto el líder como su subordinado directo tienen la oportunidad de influir el uno sobre el otro. Ambas partes desempeñan un papel en la determinación de cómo hacer las cosas. En otras palabras, se trata siempre de nosotros, no de mí.

Mi reflexión sobre esto data de mis diez años de experiencia como profesor universitario, durante los cuales entré periódicamente en conflicto con el cuerpo docente. Lo que más exasperaba a mis colegas era que, al principio de cada curso, yo solía darles a mis estudiantes el examen final. Cuando mis colegas se enteraron de esto, me preguntaron qué era lo que estaba haciendo:

–Pensé que nuestra tarea era enseñarles a estos estudiantes –les respondí.

–Lo es, ¡pero no hay que darles el examen final antes de tiempo! –exclamaron.

—No sólo voy a darles el examen final previamente —fue mi respuesta—, sino que voy a enseñarles las respuestas a lo largo del semestre; así, cuando lleguen al examen final, todos obtendrán la mejor nota. Verán: pienso que nuestra tarea en la vida es ayudarle a la gente a obtener el mejor resultado, y no hacer que ocupen obligadamente un puesto en una curva de distribución normal.

Sin embargo, eso es exactamente lo que hacen muchas organizaciones. Obligan a los gerentes a evaluar, juzgar y clasificar a los empleados de acuerdo con esa maravillosa fórmula matemática. Hace poco una mujer se me acercó casi llorando y me dijo:

—Quisiera tener ocho subordinados.

—¿Por qué? —le pregunté.

—Porque tengo dos empleados sobresalientes —respondió. Si el total son siete, sólo puedo dar una nota alta a uno de ellos; pero si son ocho, podría darles el reconocimiento a ambos.

Otras compañías usan algo peor que la curva de distribución normal, y obligan a sus gerentes a clasificar a su gente de primero a último. En ambos casos, el peor escenario para un gerente es que todos sus subordinados sean sobresalientes. ¿Cómo clasificarlos? ¡Qué triste estado de cosas!

En la mayoría de las organizaciones del mundo entero, se espera que los gerentes no califiquen con notas altas sino a unas pocas personas, con notas bajas a otras pocas, y al resto como de desempeño promedio. Incluso cuando no hay un sistema de evaluación mediante curva de distribución normal, los gerentes no se atreven a darles a sus empleados calificaciones altas, pues temen recibir ellos mismos notas bajas, ser acusados de ser "demasiado fáciles" o "blandos". En la práctica, es como si se aplicara la curva de distribución normal.

Lo absurdo de esa realidad se evidencia cuando les pregunto a los gerentes si ellos salen a contratar perdedores para llenar las vacantes dejadas por los empleados de bajo rendimiento. Se ríen, porque saben que siempre contratan ganadores –personas que ya tienen una buena trayectoria en el campo para el cual son contratadas– o ganadores en potencia – personas que, a su juicio, pueden volverse ganadoras con una supervisión y un *coaching* adecuados. No contratan perdedores. ¿Por qué, entonces, tienen que salir perdiendo algunos al ser calificados con notas bajas?

Pienso que no debe ser así. Por eso me gustaba entregar el examen final al comienzo del semestre. ¿Era un examen fácil? De ninguna manera. No eran pruebas de falso/verdadero ni de selección múltiple. Mis exámenes eran difíciles, pero mi objetivo durante todo el semestre era aliarme con mis estudiantes para enseñarles cómo responder esas preguntas difíciles. Yo quería que mis alumnos ganaran, y así fue. Fuimos aliados en la tarea de ayudarles a obtener la mejor nota.

Cuando Garry Ridge conoció esta filosofía de "No califique mi examen, ayúdeme a obtener la mejor nota", la implantó en WD-40 Company con carácter prioritario. ¿Por qué? Porque es muy coherente con su punto de vista sobre el liderazgo, con sus creencias sobre la manera de dirigir y motivar a las personas. Es tan exigente a este respecto que prefiere despedir al jefe de un empleado que ha tenido un mal desempeño y no al empleado, si piensa que ese gerente no había hecho nada para ayudarle a ese empleado a sacar la mejor nota.

Se necesitan más líderes como Garry Ridge. Su historia es el máximo ejemplo en la vida real de lo que debe ser el liderazgo al más alto nivel en el campo de la alianza para el desempeño, y me place sobremanera compartirla aquí con usted.

## GARRY RIDGE

Al llegar a los cuarenta, decidí que era el momento de ampliar mis conocimientos. Aunque hacía tiempo había obtenido mi diploma en el Sydney Technical College y a pesar de ser director ejecutivo de WD-40 Company, quería confirmar lo que creía saber y aprender lo que no sabía. Me inscribí entonces en un programa de maestría en Liderazgo Ejecutivo en la Universidad de San Diego. Allí conocí a Ken Blanchard y lo escuché hablar de su filosofía de darles a los estudiantes el examen final al comienzo del semestre. Ese programa de estudios resultó ser la experiencia de aprendizaje que más influencia ha ejercido sobre mí hasta el momento. No se me pedía que fuera a la biblioteca a ampliar los conocimientos que había recibido en la clase, sino que los llevara a mi compañía para experimentar su aplicación en el mundo real. Fue así como me entusiasmó la idea de implantar en WD-40 Company la filosofía del "examen final" de Ken.

Ha sido un placer para mí trabajar con Ken en este libro, que les presenta a los lectores la filosofía de la evaluación de desempeño que aplicamos en WD-40 Company. Su lectura podría constituir una alarma para usted y los demás líderes en su organización. ¿Por qué digo "alarma"? Voy a contarles una historia personal que responderá a esta pregunta.

A finales de julio del 2007, estaba próximo a terminar un viaje de negocios que había durado veintiséis días. Había salido de San Diego rumbo a Sydney y Perth, en Australia, para seguir a Shangái y, finalmente, llegar a Londres.

Después de diez horas de vuelo, aterricé en el aeropuerto de Heathrow hacia las 4 PM y me dirigí a mi hotel en Mayfair. Tomé una ducha rápida antes de salir a cenar con algunos miembros del equipo directivo europeo. Regresé al hotel hacia las 11 PM con la sensación de haber tenido un largo día.

La mañana pareció llegar doblemente rápido, sobre todo porque tenía por delante un día lleno de reuniones. Cuando al fin regresé a mi hotel hacia las 4:30 PM, contaba con pasar una noche relajante en Londres.

Compré en la tienda de enfrente un par de cervezas y algo para cenar y me fui para mi habitación. Me disponía a relajarme, mirar alguna comedia ligera británica y descansar toda la noche, así que me puse mi camiseta y mi pantaloneta y me instalé, tibia y confortablemente.

En ese momento sonó la alarma de incendio. Me he hospedado en muchos hoteles y he escuchado muchas alarmas. Hice, entonces, lo que suelo hacer en esos casos: hice caso omiso de ella. Mi experiencia hasta ese momento me decía que en cuestión de unos minutos la alarma se apagaría, la administración presentaría sus disculpas por el altavoz y la vida continuaría.

Pero esa noche la alarma continuó sonando y ya comenzaba a enfadarme. ¡Esa irritante alarma estaba interfiriendo con mi plan de la cerveza y la comedia británica!

Reaccioné cuando escuché fuertes golpes en la puerta. Un guardia de seguridad estaba haciendo la ronda para asegurarse de que el hotel fuera evacuado. En vista de su insistencia, agarré mi teléfono móvil y mi pasaporte. En pantaloneta y camiseta y calzando esas pantuflas siempre pequeñas de los hoteles, bajé los seis tramos de escaleras hasta la planta baja.

Había olvidado que era invierno en Londres. Tan pronto puse los pies en la calle, recordé que las pantuflas, la camiseta y la pantaloneta no eran el mejor atuendo para estar en las calles de Mayfair a las 7:30 PM.

Había policías y perros sabuesos por todas partes. Se nos indicó que bajáramos por la calle y esperáramos en la plaza Berkley. Tuve que despedirme de mi cuarto tibio, mi cerveza y mi comedia británica.

Transcurrió cerca de una hora. Comenzó a llover. Tenía frío y me estaba mojando. Definitivamente, no llevaba la ropa adecuada. Eran cerca de las 9 PM cuando anunciaron el fin de la alerta. Había sido una amenaza de bomba porque alguien se había marchado dejando un morral en el vestíbulo del hotel. Siempre muy alerta, Londres toma estas cosas en serio. Frío, mojado y molesto, regresé a mi habitación y de inmediato tomé una ducha caliente para descongelarme.



Dos días después abordé un avión de regreso a San Diego. Tan pronto despegamos, comencé a reflexionar sobre mi viaje. Mis pensamientos llegaron rápidamente a esos momentos en que pasé frío y estuve a la intemperie debido a la amenaza de bomba. Pensé en lo estúpido que había sido al hacer caso omiso de la alarma inicial. Si le hubiera hecho caso, habría tenido tiempo de vestirme con ropa más apropiada para las horas que tendría que pasar bajo la lluvia invernal de Londres, sin duda algo mejor que pantuflas de hotel, camiseta y pantaloneta.

Caí en la cuenta de que las alarmas tienen un propósito, especialmente si decidimos escucharlas y actuar en consecuencia, y me pregunté si, quizás, ese había sido un momento de aprendizaje.

Comencé a pensar en cuántas alarmas podrían estar sonando en mi vida, personal y profesional, que yo estuviera decidiendo desconocer o que se estuvieran ahogando en la música y el ruido de la vida.

Tomé una hoja de papel y dibujé dos columnas: "Personal" y "Profesional". Comencé a enumerar todas las alarmas o voces de alerta que podía recordar, y hubo muchas. Tengo diez kilos de sobrepeso y no hago suficiente ejercicio. ¿Qué tal si eso está arruinando mi salud? No suelo decirles a mis seres queridos que los amo. ¿Qué tal si estoy perdiendo su afecto? Se me ha dicho que no escucho lo suficiente. ¿Qué tal que esté desaprovechando una buena retroalimentación? WD-40 es un producto a base de petróleo. ¿Qué tal que el precio del petróleo suba a 100 dólares el barril?

Cuando terminé, había llenado toda la página. Ahora podía evaluar el impacto de la alarma y tomar una decisión. Podía escucharla y reaccionar en consecuencia, o hacer caso omiso de ella. Si la pasaba por alto, quizá podría terminar allá afuera muerto de frío.

El concepto de la alarma ha sido toda una revelación para mí, un maravilloso momento de aprendizaje. Ahora me doy cuenta de que a menudo permitimos que la experiencia pasada gobierne nuestro comportamiento presente. También es fácil dejar que la música de la vida ahogue el sonido de las alarmas. Algunas veces, nuestra conciencia se ahoga entre sonidos buenos y malos, especialmente cuando las cosas marchan sobre ruedas. Los clamores del éxito a veces nos enceguecen, y no vemos las oportunidades reales que pueden derivarse del éxito.

Desde aquel viaje, empecé a compartir con muchos las lecciones que aprendí sobre las alarmas, y el impacto ha sido sorprendente. Es un simple ejercicio de toma de conciencia obligada que nos ayuda a concentrarnos en lo que importa para poder así tomar decisiones de manera concienzuda.

Ahora, pregúntese usted si no ha estado quizás haciendo caso omiso de una alarma con respecto al sistema de evaluación de desempeño que usted tiene implantado en su compañía. Unos pocos minutos de brutal honestidad contribuirán enormemente a descubrir cualquier alarma que esté oculta en esta área. Pregúntese:

- ¿Cómo responden sus empleados a su sistema de evaluación de desempeño?
- ¿Les parece a ellos que el sistema es justo?
- ¿Reciben sus empleados al final del año alguna retroalimentación que nunca recibieron durante el año?
- ¿Contribuye su sistema a construir confianza y respeto entre sus gerentes y sus empleados?

Confío en que esta explicación de la filosofía de "No califique mi examen, ayúdeme a obtener la mejor nota" implantada en WD-40 Company sea una alarma para los altos ejecutivos y para el equipo de desarrollo de recursos humanos acerca de su sistema de evaluación de desempeño. En mis viajes alrededor del mundo he visto que todavía existen demasiados sistemas de evaluación de desempeño en los cuales algunas personas necesariamente pierden. Si usted tiene ese tipo de sistema y le parece bueno, imagino que tal vez esté evitando otras señales de alarma.

## CÓMO ESTÁ ORGANIZADO ESTE LIBRO

Este libro está dividido en cuatro partes. En la primera, Garry revela los fundamentos del sistema de evaluación de desempeño de WD-40 Company, llamado "No califique mi examen, ayúdeme a obtener la mejor nota".

Las dos partes siguientes ayudarán a entender que el cambio eficaz –esa clase de cambio que Garry Ridge y sus colaboradores en WD-40 Company lograron realizar mediante su sistema de evaluación de desempeño– tiene que ver más con dirigir el viaje que con anunciar su destino.

La segunda parte habla de los cambios culturales que fue necesario introducir en la manera de hacer las cosas en WD-40 Company antes de modernizar el sistema de evaluación de desempeño.

En la tercera, Garry presenta su punto de vista sobre el liderazgo –qué espera él de sus empleados y qué pueden ellos esperar de él– y cuenta cuál es el origen de sus creencias sobre la manera de dirigir y motivar a las personas. Si el esfuerzo de cambio no es un aspecto capital para los altos ejecutivos, es muy probable que no tenga éxito, pues el apoyo de la alta gerencia es clave para la implantación eficaz de cualquier cambio.

Y en la cuarta parte, Ken presenta las "verdades simples" que él y sus colegas aprendieron a lo largo de los años y que ayudan a explicar por qué funciona la alianza para el desempeño, tal como esta se practica en WD-40 Company, y cómo puede funcionar para usted.

La pregunta clave que debe hacerse a medida que lee este libro es la siguiente:

**¿Tiene usted una alianza para el desempeño con sus empleados, o su sistema de evaluación de desempeño constituye más bien una señal de alerta?**

¡Siga adelante con la lectura!

## Notas

- \* Publicado por Editorial Norma en ese mismo año.
- \*\* WD-40 Company nació en 1953 como Rocket Chemical Company para crear solventes que evitan la corrosión y desengrasantes para el uso en la industria aeroespacial. A sus tres fundadores les tomó 40 intentos lograr que su producto desplazara el agua y de ahí surgió el nombre de su producto estrella WD-40 (Water Displacement 40, en inglés), el mismo solvente que se usa hoy aunque en distintas presentaciones y en múltiples industrias. Sin embargo, como otros productos, los consumidores han logrado darle usos diferentes a los propuestos por los fabricantes, muchos de ellos francamente insospechados. El nombre de la compañía cambió al actual en 1969 y en 1973 empezó a cotizarse en la bolsa de valores. (Nota del editor, con base en la información proporcionada en la página web de la compañía (<http://www.wd40.com/>).)

