

STEPHEN R. COVEY

EL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS

POR EL AUTOR DE
LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

El liderazgo centrado en principios

Según el propio autor de este libro, el adorado Stephen R. Covey, la gente ineficaz trata de administrar su tiempo basándose en prioridades, mientras que la gente eficaz organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal. El liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos.

Así, en esta obra que promete guiarnos hacia la realización personal y el éxito profesional a través del "liderazgo centrado en principios", el autor del best-seller *Los siete hábitos de la gente, altamente efectiva* (publicado por Paidós) invita a los lectores a centrar su vida y su liderazgo en principios intemporales. Y para ello, demuestra que ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con mantenerse en el punto al que ha llegado, es decir, que las metas de excelencia y calidad total expresan una necesidad innata de ser humano de progresar en el terreno personal, interpersonal y laboral.

Basándose en sus veinticinco años de experiencia como docente y asesor, Covey explica cuáles son las seis condiciones de la eficacia y los métodos para lograr la excelencia en una organización. En este sentido, afirma por ejemplo que no hay nada que tienda tanto al fracaso como el propio éxito, y que es necesario comprender las posibilidades de la gente y no únicamente su conducta. Con la integridad, sensibilidad e intuiciones que hicieron de *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* un extraordinario éxito de ventas. El liderazgo centrado en principios demuestra que el aprendizaje permanente es lo único capaz de fortalecer las relaciones humanas tanto en el trabajo como en el hogar.

ÍNDICE

Prefacio. Un enfoque centrado en principios.....	11
--	----

Primera parte

EFICACIA PERSONAL E INTERPERSONAL

Introducción 31

1. Características de los líderes centrados en principios.....	37
2. Repaso de los Siete Hábitos.....	46
3. Tres resoluciones.....	57
4. La grandeza primaria.....	69
5. Una ruptura con el pasado.....	83
6. Los seis días de la creación.....	101
7. Siete pecados capitales.....	112
8. La brújula moral.....	122
9. El poder centrado en principios.....	131
10. Cómo clarificar las líneas de comunicación.....	142
11. Treinta métodos para lograr influencia.....	156
12. Ocho formas de enriquecer las relaciones matrimoniales y familiares...	172
13. Cómo convertir a sus hijos en campeones.....	192

Segunda parte
DESARROLLO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

Introducción.....	205
14. Los gerentes de la abundancia.....	210
15. Siete problemas crónicos.....	218
16. Cómo cambiar su paradigma gerencial.....	232
17. Las ventajas del paradigma PCL.....	243
18. Las seis condiciones para facultar con poder.....	257
19. El manejo de las expectativas.....	275
20. Control organizacional contra autosupervisión.....	286
21. Cómo hacer participar a la gente en el problema.....	295
22. Cómo usar los sistemas de información de las personas con intereses en la empresa.....	305
23. El trabajo del personal en conjunto.....	323
24. Administre con el lado izquierdo y dirija con el derecho.....	334
25. Los principios de la Calidad Total.....	343
26. El liderazgo centrado en la Calidad Total.....	359
27. Los Siete Hábitos y los Catorce Puntos de Deming.....	367
28. Cómo transformar un pantano en un oasis.....	383
29. Los estatutos de las empresas.....	397
30. El enunciado de la misión universal.....	407
31. Los ambientes de aprendizaje centrados en principios.....	417
Epílogo. Cómo pescar en medio de la corriente.....	432
Una nota personal.....	446
Reconocimientos.....	449
Índice analítico.....	451

A los geniales líderes y pensadores del pasado y el presente que se basaron en principios, por su perenne sabiduría, y a nuestros clientes y sus organizaciones, por su estímulo para cubrir el espacio que media entre la teoría y la práctica.

PREFACIO

UN ENFOQUE CENTRADO EN PRINCIPIOS

En mis seminarios suelo invitar a los asistentes a plantear sus problemas más espinosos y a formular sus preguntas más arduas, que inevitablemente tienen que ver con conflictos o dilemas que no pueden resolverse empleando enfoques convencionales. He aquí unos pocos ejemplos:

- ¿Cómo puedo equilibrar mi vida personal con mi vida profesional en medio de crisis y presiones constantes?
- ¿Cómo puedo sentirme auténticamente feliz por los triunfos y las aptitudes de los demás?
- ¿Cómo se puede mantener el control sobre la gente y al mismo tiempo concederles la libertad y la autonomía que necesitan para ser eficaces en sus tareas?
- ¿Cómo imbuir los principios de la calidad total y el constante perfeccionamiento en todos los niveles y a todas las personas, cuando éstas han acumulado escepticismo a causa de todos los programas supuestamente exitosos del pasado?

Quizás usted se haya formulado estas mismas preguntas al enfrentarse a los desafíos de la vida real o en su vida personal y en su organización. La lectura de este libro le permitirá avanzar en la comprensión de los principios básicos del liderazgo eficaz.

Si usted le da un pescado a un hombre, lo alimentará durante un día. Si le enseña a pescar, lo alimentará durante toda su vida.

Al comprender esos principios, estará en condiciones de responder por sí mismo a éstas y otras preguntas difíciles. De lo contrario, tenderá a emplear enfoques fortuitos e instintivos para vivir y para solucionar sus problemas.

En los últimos años, desde la publicación de mi libro *Los siete hábitos de la gente eficaz*,* he trabajado con muchas personas maravillosas que trataban de mejorar la calidad de su vida y de sus productos, servicios y organizaciones. Y he visto, desgraciadamente, que muchas de ellas empleaban diversos enfoques incorrectos en sus sinceros esfuerzos por mejorar sus relaciones y alcanzar los resultados deseados.

Esos enfoques a menudo reflejaban exactamente todo lo contrario de los hábitos de la gente eficaz. Mi hermano John Covey, que es un consumado profesor, se refiere a ellos en ocasiones como los siete hábitos de la gente ineficaz:

- Sepa reaccionar: dude de sí mismo y eche la culpa a los demás.
 - Trabaje sin tener en mente ningún objetivo claro.
 - Haga primero lo más urgente.
 - Piense en que si otros pierden, usted gana.
 - Procure ante todo ser comprendido.
 - Si no puede ganar, pacte.
 - Tema al cambio y deseche el perfeccionamiento.
-
- Buenos Aires, Paidós, 1990

Cuando una persona eficaz progresa a lo largo de un continuum de madurez, las victorias personales preceden a las públicas. De la misma forma, los fracasos privados presagian fracasos públicos embarazosos, sobre todo cuando una persona ineficaz retrocede a lo largo de un continuum de inmadurez, pasando de un estado de dependencia —en el cual son otros quienes le determinan sus necesidades básicas y satisfacen sus exigencias y deseos— a un estado de contradependencia, donde adopta un comportamiento que oscila entre luchar y huir, y de allí a un estado de codependencia, donde colabora con todos los demás en forma más bien destructiva.

Ahora bien, ¿cómo puede esa persona romper con tales hábitos y reemplazarlos por otros nuevos? ¿Cómo podemos usted y yo sustraernos a la influencia del pasado, reconstruirnos a nosotros mismos y lograr un cambio significativo en nuestra vida personal y en nuestras organizaciones?

Estas son las preguntas a las que este libro intenta responder. En la Parte 1 considero la aplicación de los principios de la eficacia en el terreno personal e interpersonal; en la Segunda Parte, sus aplicaciones gerenciales y organizacionales.

ALGUNAS OBSERVACIONES SOBRE EL PROBLEMA

Comenzaré dando algunos ejemplos del problema con el que todos nos enfrentamos en nuestra vida personal y profesional. Luego sugeriré una solución basada en principios. Algunas personas justifican el empleo de la mano dura como medio para lograr buenos fines. Dicen que “los negocios son los negocios” y que en ocasiones la “ética” y los “principios” deben ceder paso a las ganancias. Muchas de ellas no ven la menor relación entre la calidad de su vida personal en el hogar y la de sus productos y servicios en el trabajo. Debido al medio

social y político que existe dentro de sus organizaciones y al carácter fragmentado de los mercados fuera de ellas, creen que pueden abusar de sus relaciones e, incluso actuando así, obtener resultados.

- El entrenador principal de un equipo profesional de fútbol americano me contó que algunos de sus jugadores descuidan su estado físico durante la temporada de vacaciones. “Cuando vuelven al campo de juego no están en forma —me dijo—. Creen que, de alguna manera, pueden engañarnos a mí y a la Madre Naturaleza, unirse al equipo y jugar bien en los encuentros.”

- En mis seminarios suelo preguntar: “, Cuántos de ustedes están de acuerdo con que la gran mayoría de la fuerza de trabajo posee más capacidad, creatividad, talento, iniciativa y recursos que los que sus actuales tareas le permiten o exigen utilizar?”. La respuesta que recibo es afirmativa más o menos en el 99 por ciento de los casos. En otras palabras, todos admitimos que nuestros recursos más importantes están siendo desperdiciados y que la mala administración del material humano incide negativamente en nuestros recursos básicos.

- Nuestros héroes son frecuentemente personas que ganan mucho dinero. Y cuando alguno de ellos —un actor, una figura del espectáculo, un atleta u otro profesional— afirma que podemos obtener lo que deseamos viviendo según nuestras propias reglas, nosotros le prestamos atención, especialmente si las normas sociales respaldan lo que dice.

- Algunos padres no están dispuestos a pagar el precio que significa educar a sus hijos. Creen que pueden fingir preocupación y así cuidar su imagen pública y después gritar, vociferar y salir dando un portazo. Luego se asombran al ver que

más hijos adolescentes entran en contacto con las drogas, el alcohol y el sexo para llenar el vacío que sienten en sus vidas.

- Cuando propuse a un ejecutivo que hiciera participar a su personal y dedicara seis meses a escribir un enunciado de los objetivos de la corporación, me contestó: “Usted no nos entiende, Stephen. Haremos que ‘el niño’ nazca este fin de semana”. He visto a mucha gente que trata de hacerlo todo en un fin de semana: reconstruir su matrimonio en un fin de semana, componer una relación distante con sus hijos en un fin de semana, cambiar la cultura de una compañía en un fin de semana. Pero hay ciertas cosas que, sencillamente, no se pueden hacer en un fin de semana.

- Muchos padres toman como algo personal la rebelión y el rechazo propios de la adolescencia por la sencilla razón de que emocionalmente dependen demasiado de que sus hijos los acepten. De esta forma se origina una situación de complicidad en la cual cada uno necesita de las debilidades del otro para reforzar su propia imagen y justificar su razón de ser como elemento familiar.

- Es frecuente que en el terreno gerencial todo se reduzca a la medición cuantitativa. El mes de julio pertenece a los operarios, pero diciembre pertenece a los contables. Y a menudo a fin de año se manipulan las cifras para que parezcan más favorables. Se supone que los números son precisos y objetivos, pero la mayoría sabemos que se basan en presunciones subjetivas.

- La mayoría de la gente siente disgusto por los oradores “motivacionales” que lo único que hacen es contar historias entretenidas mezcladas con trivialidades sobre “la maternidad y los buñuelos caseros”. Las personas quieren algo sustancioso,

algo sistemático. Quieren algo mejor que una aspirina y un parche para el dolor intenso. Quieren resolver sus problemas crónicos y lograr resultados a largo plazo.

- En cierta ocasión hablé ante un grupo de altos ejecutivos en una conferencia de capacitación y descubrí que estaban resentidos porque el director ejecutivo los había “obligado” a “ir a sentarse allí para escuchar durante cuatro días una sarta de ideas abstractas”. Formaban parte de una cultura paternalista, dependiente, que concebía la capacitación como un gasto, no como una inversión. Su organización manejaba a las personas como si fueran cosas.

- En la escuela les pedimos a los estudiantes que repitan lo que nosotros les hemos dicho; los examinamos sobre los textos que nosotros les hemos dado. Ellos aprenden pronto el sistema. Se preocupan de pasarlo bien y sólo a última hora estudian lo suficiente como para “repetir como papagayo” lo que se les enseñó. A menudo creen que todo, en esta vida, se puede encarar de esa misma manera.

Algunos hábitos de ineficacia hunden sus raíces en nuestro condicionamiento social de pensamiento inmedatista y a corto plazo. Muchos de nosotros empezamos por retrasarnos en la escuela y después estudiamos todo en el último momento y pasamos los exámenes. Pero, ¿funciona acaso este método en una granja? ¿Podemos pasarnos dos semanas sin ordeñar a la vaca y luego correr al establo para ordeñarla frenéticamente? ¿Podemos “olvidarnos” de sembrar en primavera, holgazanear durante todo el verano y después trabajar muy duro en otoño para recoger la cosecha? Es fácil reírse de enfoques tan absurdos en el terreno de la agricultura, pero luego, en un medio académico como el ya mencionado, estudiamos en el último momento para conseguir los títulos y calificaciones que necesitamos para conseguir trabajo, aun cuando no hayamos obtenido una buena educación general.

LA SOLUCION: BASARSE EN PRINCIPIOS NATURALES

Estos son los problemas que los enfoques comunes y corrientes no pueden resolver. El enfoque basado en las cosas rápidas, fáciles y sin complicaciones no puede funcionar en una granja, porque allí estamos sometidos a leyes naturales o a principios rectores. Las leyes naturales, basadas en principios, actúan con independencia de nuestro conocimiento consciente de ellas y de nuestro acatamiento.

Lo único que resiste el paso del tiempo es la ley de la granja: debo preparar la tierra, sembrar en ella, cultivarla, desbrozarla, regarla y luego abonarla gradualmente para que el cultivo crezca y se desarrolle hasta alcanzar su plena madurez. Lo mismo ocurre en el matrimonio o cuando se trata de ayudar a un adolescente a superar una difícil crisis de identidad: no hay una solución instantánea que podamos aplicar para arreglarlo todo por medio de una actitud mental positiva y una serie de fórmulas para alcanzar el éxito. Ahí también rige la ley de la cosecha. Las leyes naturales, los principios, actúan al margen de nosotros. Basemos pues nuestra vida, nuestras relaciones, nuestros convenios gerenciales y nuestra organización general en estos principios.

Si intento utilizar estrategias y tácticas manipuladoras para lograr que los demás hagan lo que yo quiero —pero al mismo tiempo mi carácter tiene defectos o mi capacidad es dudosa— no podré alcanzar un éxito perdurable. Más allá de la retórica y de las buenas intenciones, si soy poco digno de confianza o no lo soy en absoluto, no existen cimientos sobre los cuales construir un éxito permanente. Pero si aprendemos a manejar las cosas y a dirigir a las personas, dispondremos de

los mejores recursos básicos porque no desperdiciaremos la energía y el talento de éstas.

A menudo pensamos en el cambio y el perfeccionamiento como en algo que viene de afuera y no que va de adentro hacia fuera. Incluso si aceptamos la necesidad de un cambio interior, habitualmente creemos que se trata de aprender nuevas técnicas y no de mostrar una mayor integridad hacia los principios básicos. Pero las transformaciones importantes representan a menudo rupturas interiores con las formas de pensar tradicionales, lo que yo denomino cambios de paradigma.

El liderazgo centrado en principios introduce un paradigma nuevo: centramos nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen “verdaderos nortes”. En este libro explicaré cuáles son esos principios, por qué debemos convertirnos en personas que se centran en principios y cómo podemos alcanzar esa calidad. (Dicho sea de paso, estos capítulos aparecieron por primera vez como artículos y por separado en la revista Executive Excellence, de la cual es editor nuestro Instituto para el Liderazgo Centrado en Principios. Durante los últimos ocho años, unos quinientos escritores, que representan a los mejores pensadores sobre temas gerenciales de Estados Unidos, convalidaron en sus contribuciones para Executive Excellence el paradigma del liderazgo centrado en principios.)

Nuestra eficacia se fundamenta en ciertos principios inviolables: leyes naturales propias de la dimensión humana que son tan reales e inmutables como lo es en la dimensión física la ley de la gravedad, entre otras. Estos principios forman parte de la trama de todas las sociedades civilizadas y constituyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado.

Los principios no son un invento nuestro ni de la sociedad; son las leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humanos.

El que las personas avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o, por el contrario, hacia la desintegración y la destrucción depende del grado en que reconozcan y vivan en armonía con principios básicos como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza.

Mi experiencia indica que la gente confía instintivamente en los individuos cuya personalidad se fundamenta en principios correctos. Existen muchas pruebas de ello en nuestras relaciones a largo plazo. Aprendimos que la técnica es relativamente intrascendente en comparación con la confianza, la cual es a su vez producto de nuestra confiabilidad a lo largo de los años. Cuando la confianza es elevada, nos comunicamos fácilmente, con poco esfuerzo y en el acto. Aunque cometamos errores, los demás seguirán captando nuestro mensaje. Pero cuando la confianza es escasa, la comunicación requiere mucho tiempo y se hace fatigosa, ineficaz y extremadamente difícil.

Es relativamente fácil trabajar sobre nuestra personalidad: lo único que debemos hacer es aprender alguna técnica nueva, readecuar nuestros patrones de expresión, adoptar tecnologías de relaciones humanas, emplear afirmaciones gráficas o fortalecer nuestra autoestima. Pero comparativamente es difícil cambiar de hábitos, desarrollar virtudes, aprender disciplinas básicas, cumplir lo prometido, ser fieles a nuestros juramentos, actuar con valentía y ser auténticamente respetuosos con los sentimientos y convicciones ajenos. Y sin embargo, ésta es la verdadera prueba y la manifestación de nuestra madurez.

Valorarse a uno mismo y, al mismo tiempo, subordinarse a fines y principios superiores constituye la paradójica esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento de un liderazgo eficaz.

EL LIDERAZGO GUIADO POR UNA BRUJULA.

Los principios correctos son como brújulas: siempre señalan el camino. Y si sabemos cómo interpretarlos no nos perderemos ni nos confundiremos ni nos aturdirán las voces y los valores en conflicto.

Los principios son leyes naturales evidentes por sí mismas y con un valor intrínseco. No cambian ni se desvían. Brindan un “verdadero norte” a nuestras vidas mientras surcamos las “corrientes” que discurren por nuestro ambiente.

Los principios se aplican en todo momento y lugar. Emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas. La historia muestra cómo los pueblos y las civilizaciones prosperaron en la medida en que obraron en armonía con principios correctos. En el origen de la decadencia de las sociedades hay prácticas absurdas que no fueron sino violaciones a los principios correctos. ¿Cuántos desastres económicos, conflictos entre culturas diferentes, revoluciones políticas y guerras civiles se habrían evitado si hubiese existido un mayor compromiso social con los principios correctos?

El liderazgo centrado en principios se fundamenta en el hecho cierto de que no podemos violar impunemente esas leyes naturales. Creamos o no en ellas, han demostrado ser eficaces a lo largo de siglos de historia de la humanidad. Los individuos son más eficaces y las organizaciones más poderosas cuando ambos están guiados y gobernados por esos principios probados. No son soluciones fáciles e instantáneas a los problemas personales e interpersonales. Sí son, en cambio, principios fundacionales que consecuentemente aplicados se convierten en hábitos que permiten transformaciones fundamentales en los individuos, las relaciones y las organizaciones.

A diferencia de los valores, los principios son objetivos y externos. Funcionan obedeciendo a leyes naturales, independientemente de las condiciones.

Los valores son subjetivos son subjetivos e internos; son como mapas. Los mapas, de por sí, no son territorios; sólo son intentos subjetivos de describir o representar un territorio. Cuanto mejor alineados estén nuestros valores o mapas con los principios correctos —con el territorio real, con las cosas tal cual son—, más precisos y útiles serán. Pero cuando el territorio cambia permanentemente, cuando los mercados varían en forma constante, todo mapa se hace rápidamente obsoleto.

Un mapa basado en valores puede suministrar cierta descripción útil, pero la brújula, regida por principios, brinda una incuestionable visión y orientación. Un mapa preciso es una buena herramienta gerencial, pero una brújula que señala los principios del “verdadero norte” es una herramienta para el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad. Al señalar hacia el norte, la aguja refleja su alineamiento con las leyes naturales. Si nos limitamos a dirigir por medio de mapas, desperdiciaremos muchos recursos errando sin rumbo y desperdiciando oportunidades.

Nuestros valores suelen reflejar las creencias de nuestro medio cultural. Desde la niñez desarrollamos un sistema de valores que constituye una combinación de influencias culturales, descubrimientos personales y pautas familiares. Todo esto se transforma en el espejo a través del cual miramos el mundo. Evaluamos, definimos prioridades, juzgamos y nos comportamos según cómo vemos la vida a través de ese cristal.

Un patrón reactivo habitual lo constituye vivir la vida en compartimientos basados en valores, donde nuestra conducta es, en gran medida, producto de las expectativas incorporadas a ciertos roles: cónyuge, padre, hijo, ejecutivo del mundo de los negocios, líder de la comunidad, etcétera. Puesto que cada uno de estos compartimientos tiene su propio sistema de valores, las personas sin poder de reacción a menudo terminan tratando de amalgamar expectativas en conflicto y viviendo según

diferentes valores, de acuerdo con el rol que juegan o el medio en que se hallan en cada momento.

Cuando las personas alinean sus valores personales con los principios correctos, se liberan de las viejas percepciones y paradigmas. Una de las características de los auténticos líderes es su humildad, que queda de manifiesto en su capacidad para sacarse las gafas y examinar objetivamente los cristales, analizando hasta dónde sus valores, percepciones, creencias y comportamientos están alineados con los principios del “verdadero norte”. Donde aparecen discrepancias (prejuicios, ignorancia o error), efectúan ajustes para realinearlos más sabiamente. Basarse en principios inmutables brinda permanencia y consistencia a sus vidas.

CUATRO DIMENSIONES

Fundamentar nuestras vidas en principios correctos es la clave para desarrollar este rico poder interior y lograr, con él, convertir en realidad muchos de nuestros sueños. Una base firme da seguridad, guía y consistencia. Al igual que el eje de una rueda, unifica e integra. Es el núcleo de las misiones personales y de la organización en general. Es el fundamento de la cultura. Ordena los valores, las estructuras y los sistemas por separado.

Cualquiera que sea esta base, ella se convierte en la fuente fundamental de nuestro sistema de apoyo para vivir. Ese sistema, en gran medida, presenta cuatro dimensiones genéricas: seguridad, guía, sabiduría y poder. El liderazgo y la forma de vida centrados en principios se acogen a estas cuatro fuentes internas de fortaleza.

Concentrarnos en las bases alternativas —trabajo, placer, amigos, enemigos, cónyuge, familia, uno mismo, Iglesia, propiedades, dinero, etcétera— nos debilita y desorienta. Si nos



concentramos, por ejemplo, en el espejo social, permitimos que las circunstancias y las opiniones de los demás nos guíen y controlen. Carentes de seguridad y de autoestima, tendemos a ser emocionalmente dependientes de otros. Carentes de sabiduría, tendemos a repetir errores anteriores. Carentes de guía, tendemos a seguir la corriente y no logramos terminar lo que empezamos. Carentes de poder; tendemos a reflejar lo que nos pasa y a reaccionar ante las condiciones externas y el estado de ánimo interno. Pero cuando basamos nuestra vida en principios correctos,

nos volvemos más equilibrados, integrados, organizados, firmes y arraigados. Tenemos un fundamento para todas nuestras actividades, relaciones y decisiones. También adquirimos un sentido de la administración del conjunto de todos los aspectos de nuestra vida, entre ellos el tiempo, el talento personal, el dinero, las propiedades, las relaciones, nuestra familia y nuestro cuerpo. Reconocemos la necesidad de utilizarlos al servicio de buenos fines y, al igual que un administrador, de ser responsables en el uso que hagamos de ellos.

Basarse en principios brinda la seguridad que requerimos para no sentirnos amenazados por el cambio, las comparaciones o las críticas; ello configura también la guía para descubrir cuál es nuestra misión, definir nuestro rol y establecer nuestras pautas y objetivos, y a su vez nos aporta la sabiduría para aprender de nuestros errores y perseguir el constante perfeccionamiento, y el poder para comunicar y cooperar, incluso bajo condiciones de estrés y cansancio.

- *Seguridad.* Representa nuestro sentido del valor propio, la identidad, la firmeza emocional, la autoestima y la fortaleza personal. Existen, por supuesto, diferentes grados de seguridad en un continuum que va desde un profundo sentido del alto valor intrínseco de uno mismo en un extremo, hasta una dilatada inseguridad en el otro extremo, allí donde la vida de una persona se ve sometida a las presiones de todas las fuerzas circunstanciales que actúan sobre ella.
- *Guía.* Es la orientación que recibimos en nuestra vida. Gran parte de ella proviene de los patrones, principios y criterios que rigen nuestra toma de decisiones y nuestro modo de actuar. Esta especie de “monitor interno” nos sirve como una conciencia. Las personas que operan en el extremo inferior de este continuum tienden a sufrir fuertes adicciones físicas y dependencias emocionales, condicionadas por el hecho de que

Se basaba en el egoísmo, la sensualidad o los estilos de vida sociales. El curso medio del continuum representa el desarrollo de la conciencia social, la conciencia educada y cultivada en base a las instituciones humanas, las tradiciones y las relaciones. En el extremo superior del continuum está la conciencia espiritual, donde la guía proviene de fuentes inspiradas e inspiradoras: una brújula basada en verdaderos principios.

- *Sabiduría.* Ella nos sugiere una perspectiva ponderada de la vida, un sentido del equilibrio, una comprensión incisiva de cómo se aplican y se relacionan, unas con otras, las diversas partes y principios. Contempla el juicio, el discernimiento y la inteligencia. Es una unidad, una totalidad integrada. En el extremo inferior del continuum de la sabiduría están los mapas imprecisos, que provocan que las personas basen su forma de pensar en principios distorsionados y discordantes. El extremo superior equivale a una brújula de vida precisa y completa, donde todas las partes y principios están relacionados adecuadamente entre sí. A medida que nos desplazamos hacia el extremo superior, tenemos un creciente sentido de lo ideal (las cosas tal cual deberían ser), así como un enfoque sensible y práctico de la realidad (las cosas tal cual son). La sabiduría también incluye la capacidad para distinguir el goce puro del placer episódico.

- *Poder.* Es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía para llevar algo a cabo. Es la energía vital para asumir opciones y decisiones. También representa la capacidad para superar hábitos profundamente arraigados y desarrollar otros nuevos y más eficaces. En el extremo inferior del continuum del poder están las personas esencialmente poco poderosas, inseguras, meros productos de lo que les está pasando o les ha pasado. Son seres muy dependientes de las circunstancias y de los demás. Son reflejos de las opiniones y orientaciones ajenas;

no alcanzan a comprender el auténtico goce y la verdadera felicidad. En el extremo superior del continuum están las personas con visión y disciplina, cuyas vidas son productos funcionales de sus decisiones personales más que de las condiciones externas. Este tipo de individuos es el que logra que las cosas sucedan; son proactivos, escogen sus respuestas a las diferentes situaciones basándose en principios permanentes y patrones universales. Asumen la responsabilidad por sus sentimientos, estados de ánimo y actitudes, así como por sus pensamientos y sus acciones.

Estos cuatro factores —seguridad, guía, sabiduría y poder— son interdependientes. La seguridad y la guía bien fundamentada brindan verdadera sabiduría, y ésta se convierte en la chispa o el catalizador para obtener y dirigir el poder. Cuando estos cuatro factores están armonizados, originan la gran fuerza de una personalidad noble, un carácter equilibrado, un individuo bellamente integrado.

CENTROS ORGANIZACIONALES

El liderazgo centrado en principios incorpora los siete hábitos de la gente eficaz y los principios respectivos, las aplicaciones prácticas y los procesos a seguir. Puesto que el liderazgo centrado en principios se concentra en los principios y evoluciones fundamentales, a menudo trasciende en genuinas transformaciones culturales. Cuando ponemos los principios como centro, nos damos cuenta de que la única manera de tratar a las personas es hacerlo de la misma forma como querríamos ser tratados por ellas. Vemos a nuestros competidores como una fuente de aprendizaje, como amigos que nos estimulan constantemente y nos enseñan a detectar nuestras debilidades. Nuestra identidad no está amenazada por ellos ni por otras condiciones externas



porque tenemos un anda y una brújula. Incluso en medio de un mar de cambios turbulentos, mantenemos nuestra perspectiva y nuestro criterio. Y siempre generamos nuestra fortaleza interiormente.

Los diferentes centros organizacionales —ganancia, proveedor; empleado, propietario, cliente, programa, política, competidor, imagen y tecnología— son defectuosos si los comparamos con un paradigma centrado en principios. Al igual que los individuos, las compañías basadas en principios disfrutan de un mayor grado de seguridad, guía, sabiduría y poder.

Si la seguridad de una organización proviene, por ejemplo, de su imagen, de la fluidez de su efectivo, de compararla con sus competidoras o de la opinión de sus clientes, sus líderes tienden a sobrereaccionar o bien a subreaccionar ante las novedades y sucesos cotidianos. Tienden, más aún, a ver los negocios (y la vida) como un juego de matemáticas, a sentirse amenazados por el éxito y el reconocimiento que logran los demás y a complacerse con los fracasos de sus competidores. Si nuestra seguridad se basa en las debilidades de los demás, en realidad estamos permitiendo que esas debilidades nos controlen a nosotros.

La real fortaleza proviene de comprender y aplicar los principios y la práctica de ellos en todos los niveles de la organización. La práctica es el qué hacer, las aplicaciones concretas que se acomodan a circunstancias concretas. Los principios son el por qué hacerlo, los elementos sobre los cuales se construyen esas aplicaciones o prácticas. Si uno no comprende los principios de determinada tarea, queda incapacitado cuando la situación cambia y se hacen necesarias prácticas diferentes para lograr el éxito. Cuando capacitamos a las personas, a menudo les enseñamos técnicas y prácticas, el cómo hacer específicamente determinada tarea. Pero cuando enseñamos prácticas sin principios, tendemos a hacer que esas personas dependan de nosotros o de otros para obtener una ulterior instrucción y orientación.

El líder basado en principios es un hombre o una mujer de carácter que trabaja competentemente “en granjas” con “semillas y abono” sobre la base de principios naturales, y sitúa a éstos en el centro de su vida, en el centro de sus relaciones con los demás, en el centro de sus convenios y contratos, en su evolución gerencial y en el enunciado de su misión.

El desafío consiste en ser una luz, no un juez; en ser un modelo, no un crítico.

Primera parte

EFICACIA PERSONAL E INTERPERSONAL

INTRODUCCIÓN

Siempre he aconsejado un enfoque natural, gradual, día tras día, paso a paso y secuencial del desarrollo personal. Todo producto o programa —ya sea de adelgazamiento o de dominio de técnicas— que promete resultados “rápidos, sin problemas, instantáneos y fáciles” me hace pensar que probablemente no esté basado en principios correctos. Pero prácticamente todos los anuncios publicitarios utilizan uno o más de estos términos para incitarnos a comprar. No es de extrañar, pues, que muchos de nosotros seamos adictos a los enfoques “instantáneos” de desarrollo personal.

En esta parte yo defiendo la tesis de que el auténtico carácter y el desarrollo técnico están indisolublemente relacionados con leyes naturales y principios rectores; cuando lo constatamos, aumenta nuestra fuerza para romper con el pasado, superar viejos hábitos, cambiar nuestros paradigmas y alcanzar la grandeza primaria y la eficacia interpersonal. Es evidente que no vivimos en una isla, separados de los demás. Nacimos en el seno de nuestras familias; crecimos dentro de sociedades, nos convertimos en estudiantes de determinadas

escuelas y en miembros de otras organizaciones. Cuando a nuestras profesiones nos encontramos con que nuestros trabajos nos exigen interactuar frecuente y eficazmente con los demás. Si no logramos aprender y aplicar los principios de la eficacia interpersonal, es de esperar que nuestro progreso se haga más lento o incluso se detenga. De modo que en esta parte consideraré también las actitudes, técnicas y estrategias para crear y mantener relaciones de confianza con los demás. Cuando nos convertimos en individuos relativamente independientes, el siguiente desafío que se nos presenta es, en efecto, establecer una interdependencia eficaz con otras personas. Para lograrlo, debemos emplear la empatía y la sinergia en nuestros esfuerzos por ser proactivos y productivos.

COMO RESOLVER LOS DILEMAS

A lo largo de la historia, las transformaciones más importantes han constituido rupturas con las viejas formas de pensar, con los viejos modelos y paradigmas. El liderazgo centrado en principios es un paradigma de transformación, una nueva forma de pensar que ayuda a resolver los dilemas típicos de la vida moderna:

- ¿Cómo lograr y mantener un inteligente y renovado equilibrio entre el trabajo y la familia, entre las ambiciones personales y profesionales, en medio de permanentes crisis y presiones?
- ¿Cómo acceder a la simplicidad entre la bruma de una terrible complejidad?
- ¿Cómo mantener el sentido de la orientación en el desierto de estos tiempos en que los veloces cambios, que a menudo nos golpean casi a traición, convierten en papeles inútiles a los más minuciosos mapas (estrategias y planes)?

- ¿Cómo poder juzgar la debilidad humana con auténtica compasión y comprensión en lugar de hacerlo de forma acusadora o autojustificatoria?
- ¿Cómo sustituir el prejuicio (la tendencia a prejuzgar y a etiquetar a las personas para manipularlas) por una sensación de respeto y descubrimiento para alentar en ellas el aprendizaje, la realización y la plenitud profesional?
- ¿Cómo fortalecernos (y fortalecer a los demás) y adquirir confianza y capacidad para resolver problemas y aprovechar oportunidades sin bajar o sin temer bajar la guardia?
- ¿Cómo estimular el deseo de cambio y perfeccionamiento sin causar más dolor que beneficio?
- ¿Cómo ser integrante activo de un equipo que se complementa basado en el respeto mutuo y la valoración de la diversidad y el pluralismo?
- ¿Dónde comenzar a cargar nuestras baterías y cómo seguir haciéndolo para mantener el impulso de aprender, evolucionar y perfeccionarnos?

A medida que usted vaya leyendo esta parte, avanzará en la comprensión de los principios básicos del liderazgo personal eficaz, y este nuevo conocimiento le permitirá resolver éstos y otros arduos interrogantes por sus propios medios.

CUATRO NIVELES, CUATRO PRINCIPIOS

El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: 1) personal (mi relación conmigo mismo); 2) interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás);

3) gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea), y
4) organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello),

Cada uno de estos niveles es “necesario pero no suficiente”, lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos. En esta parte me concentraré en los dos primeros:

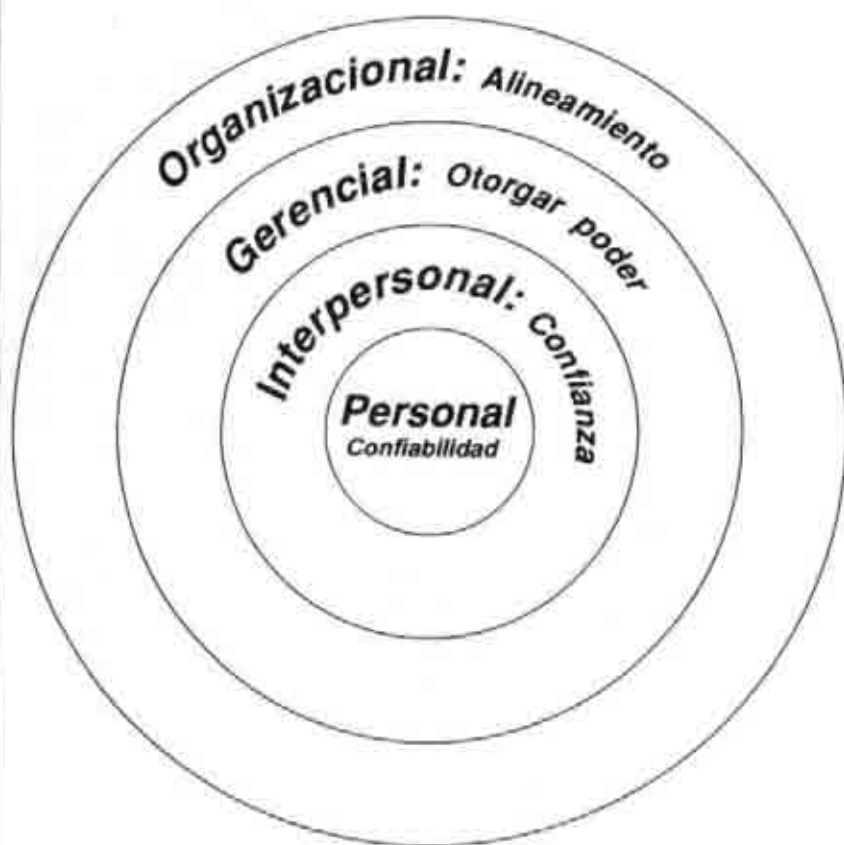
- Confiabilidad en el nivel personal. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como persona, y en la capacidad, en lo que uno puede hacer. Si usted tiene confianza en mi carácter pero no en mi capacidad, no confiará en mí. Muchas personas buenas y honestas pierden gradualmente su confiabilidad profesional porque caen en la rutina hasta convertirse en gente obsoleta dentro de sus organizaciones. Si no tenemos carácter y capacidad, no se nos considerará dignos de confianza ni demostraremos demasiada sabiduría en nuestras opciones y decisiones. Si no logramos un progreso significativo en nuestra evolución profesional, seremos poco dignos de confianza.

- Confianza en el nivel interpersonal. La confiabilidad es el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano/tú ganas para seguir adelante. Si dos personas confían recíprocamente, sobre la base de la confiabilidad de ambas, pueden disfrutar de una comunicación clara, de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva. Si una de ellas es poco competente, el problema puede solucionarse con capacitación y desarrollo. Pero si una de ellas tiene defectos de carácter, entonces debe formular y cumplir

Compromisos para así acrecentar su seguridad interior, perfeccionar sus habilidades y reconstruir relaciones de confianza.

La confianza —o la falta de ella— está en la raíz del éxito o el fracaso en las relaciones y en los resultados finales en el área de los negocios, la industria, la educación y el gobierno.

**LOS CUATRO NIVELES DEL LIDERAZGO CENTRADO
EN PRINCIPIOS, CON SUS PRINCIPIOS CLAVE**



© 1991 Covey Leadership Center

CARACTERISTICAS DE LOS LÍDERES CENTRADOS EN PRINCIPIOS

A través de mis estudios y observaciones y de mi propio esfuerzo he logrado discernir ocho características distintivas de los líderes centrados en principios. Estos rasgos no sólo caracterizan a quienes efectivamente son líderes; también nos sirven a todos como símbolos de progreso. Me referiré sucintamente a ellos, uno por uno.

APRENDEN CONTINUAMENTE

Las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son curiosas, preguntan constantemente. A menudo amplían su competencia, su capacidad de hacer cosas. Desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que cuanto más saben, más se dan cuenta de que no saben, que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su

esfera exterior de ignorancia. La mayor parte de esta energía para aprender y evolucionar tiene un impulso inicial propio y se alimenta a sí misma.

Usted desarrollará más velozmente sus capacidades si aprende a efectuar y cumplir promesas y compromisos. Comience haciéndose a usted mismo una pequeña promesa; continúe cumpliéndola hasta sentir que tiene un poco más de control sobre sí mismo.

Afronte luego el siguiente nivel del desafío. Hágase a sí mismo una promesa y manténgala hasta que haya logrado establecer el control en ese nivel. Ahora avance hasta el siguiente nivel; formule la promesa y cúmplala. A medida que vaya haciendo esto, sentirá que aumenta su valoración de su propia persona; su sensación de autodominio irá creciendo, y lo mismo ocurrirá con su confianza en que podrá superar el siguiente nivel.

Pero sea serio y constante durante el proceso en su conjunto, porque si toma ese compromiso con usted mismo y luego lo rompe, su autoestima se debilitará y su capacidad de hacer y cumplir otra promesa decrecerá.

TIENEN VOCACION POR SERVIR

Quienes luchan para centrarse en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio. ‘Todas las mañanas, en efecto, se “atan al yugo” y se colocan los arneses del servicio, pensando en los demás.

Véase a usted mismo cada mañana sujetándose ese supuesto yugo y colocándose los arneses del servicio en sus diversas responsabilidades. Véase tomando las correas y pasándolas por sus hombros mientras se dispone a efectuar la tarea que le ha sido asignada ese día. Véase permitiendo que alguien ajuste ese yugo o arnés. Véase atado con otra persona que marcha a

su lado —un compañero de trabajo, un cónyuge— y aprendiendo a tirar de la carga en común con ella.

Insisto en este principio del servicio o de atarse al yugo porque me he llegado a convencer de que todo intento de convertirse en una persona basada en principios y llevar una carga sobre los hombros está sencillamente condenado al fracaso. Podemos tratar de hacerlo como si se tratara de una especie de ejercicio intelectual o moral, pero si no tenemos sentido de la responsabilidad, de servicio, de colaboración, si no tenemos la necesidad de empujar o de tirar de algo, se convierte en un esfuerzo vano.

IRRADIAN ENERGÍA POSITIVA

El semblante de una persona basada en principios es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado.

Esta energía positiva es como un campo de energía o un aura que las rodea y, de la misma forma, carga o cambia los campos de energía más débiles o negativos que se hallan a su alrededor. También atrae o magnifica los campos de energía positiva más pequeños. Cuando entra en contacto con una fuente de energía negativa poderosa, tiende a neutralizarla o bien a eludirla. En ciertas ocasiones simplemente se aparta, alejándose de aquella órbita peligrosa. La sabiduría le brinda una percepción de cuán fuerte es y un sentido del humor y de la oportunidad adecuados para lidiar con ella.

Sea usted consciente de los efectos de su propia energía y comprenda cómo irradiarla y dirigirla. Y en medio de la confusión, la rencilla o la energía negativa, luche por ser un pacificador, un armonizador, por desactivar o revertir la energía destructiva. Descubrirá que la suya es realmente una energía positiva con vocación de autocumplimiento cuando pueda combinarla con la siguiente característica.

CREEN EN LOS DEMAS

Las personas basadas en principios no sobrerreaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuas; son conscientes de que esa debilidad existe. Pero consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas. Creen en la potencialidad invisible de todos los demás. Se sienten agradecidas por las alabanzas que reciben de ellos y tienden, de forma natural, a perdonar y olvidar compasivamente las ofensas que les infieren. No son envidiosas. Se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuizar a los demás; por el contrario, detectan al roble joven entre los arbustos y lo ayudan a transformarse en un gran árbol.

En cierta ocasión mi esposa y yo nos sentimos inquietos por las etiquetas que nosotros y otras personas habíamos aplicado a uno de nuestros hijos, aunque se justificaban, dado su comportamiento. Al detectar sus potencialidades, gradualmente comenzamos a verlo de forma diferente. Cuando llegamos a creer en sus potencialidades invisibles, las viejas etiquetas se esfumaron por sí mismas y dejamos de tratar de cambiarlo de la noche a la mañana. Simplemente sabíamos que su talento y potencialidad aflorarían a su debido tiempo. Y así ocurrió, para estupor de los demás, entre ellos de otros miembros de la familia. Nosotros no nos sorprendimos porque sabíamos lo que había en él.

En verdad, creer es ver. Así, debemos intentar creer en las potencialidades invisibles. Ello genera un clima de crecimiento y de oportunidades. Las personas centradas en sí mismas creen que la clave está en ellas mismas, en sus técnicas, en hacer “lo que funciona”. Esto da resultado sólo temporalmente. Si usted cree, en cambio, que la clave está “en” ellos, no “en” usted, usted se relaja, acepta, asiente y deja que las cosas ocurran.

Tanto uno como otro camino constituyen profecías de autocumplimiento.

DIRIGEN SUS VIDAS DE FORMA EQUILIBRADA

Leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y acontecimientos. Son social- mente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden. Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y muy divertidos. Disfrutan de su persona. Tienen un alto sentido del humor, en particular para reírse de sí mismos y no a expensas de los demás. Se puede percibir en ellos que tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismos.

Distinguen su propio valor, que se pone de manifiesto en su valentía e integridad y en que no sienten la necesidad de alardear, ostentar con su fama, mostrar su poderío por sus propiedades, credenciales, títulos o éxitos del pasado. En su forma de comunicarse son francos, simples, directos y no manipulan a nadie. También tienen el sentido de lo que es adecuado, y es más frecuente que yerren hacia la subestima de sí mismos que hacia la exageración de sus propios méritos.

No son extremistas: no enfocan las cosas en términos de todo o nada. No lo dividen todo en dos partes, ni creen que todo deba ser bueno o malo, blanco o negro. Piensan en términos de continuum, prioridades, jerarquías. Tienen el poder de discernir, de percibir las similitudes y diferencias de cada situación. Esto no significa que sitúen todas las cosas según el enfoque de la ética situacional. Reconocen de inmediato los valores absolutos y condenan lo malo y luchan por lo bueno con valentía.

Sus acciones y actitudes son adecuadas a cada situación:

equilibradas, medidas, moderadas y prudentes. No son, por ejemplo, adictos al trabajo, tampoco fanáticos religiosos ni políticos, observan las dietas, no son amigos de comilonas ni adictos a los placeres, pero tampoco son mártires del ayuno. No están encadenados como esclavos a sus planes y programas de actividades. No se condenan a sí mismos por cada error tonto ni por cada traspié social. No meditan melancólicamente sobre el ayer ni sueñan despiertos en el mañana. Viven con sensibilidad en el presente, planean cuidadosamente el futuro y se adaptan con flexibilidad a las cambiantes circunstancias. Su honestidad para consigo mismos queda de relieve en su sentido del humor y su disposición para admitir y olvidar errores y para hacer con alegría las cosas sobre las cuales tienen control.

No necesitan manipular a los demás, ni a través de una furia intimidatoria ni recurriendo al martirologio autocompasivo. Se sienten auténticamente felices por los éxitos ajenos y no piensan en absoluto que esos éxitos les estén quitando algo. Reciben con medida tanto los elogios como las culpas que se les atribuyen sin envanecerse ni reaccionar exageradamente. Son capaces de otear el éxito en el otro extremo del fracaso. Para ellos, el único fracaso real es el no haber extraído la experiencia de cada fracaso.

VEN LA VIDA COMO UNA AVENTURA

Las personas basadas en principios disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera, no tienen necesidad de clasificarlo y estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad. Perciben frescura en los viejos rostros, ven las viejas escenas como si lo hicieran por primera vez. Son como valientes expedicionarios que se internan en territorios inexplorados:

no están seguros de qué va a pasar, pero confían en que será algo estimulante y que los hará evolucionar, y en que descubrirán nuevos territorios y contribuirán con su tarea. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia, y no en la seguridad, protección y abundancia de sus campamentos, de sus zonas confortables.

Redescubren a la gente cada vez que se encuentran con ella. Están interesados en las personas. Hacen preguntas y se sienten interesados. Cuando escuchan, lo hacen con todos sus sentidos. Aprenden de la gente. No la etiquetan por sus éxitos y fracasos del pasado. No consideran a nadie superior a la vida misma. No tributan excesiva reverencia a las personalidades del gobierno ni a las celebridades. Se resisten a ser discípulos de ningún individuo. Básicamente son personas que no se dejan arrastrar de un lado a otro como una hoja en la tormenta y son capaces de adaptarse prácticamente a todo lo que les sobrevenga. Uno de sus principios fijos es la flexibilidad.

Verdaderamente, dirigen una plena vida propia.

SON SINERGICOS

La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios son sinérgicas. Son catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Son asombrosamente productivas, pero lo son porque aportan novedad y creatividad.

Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Y como no se sienten amenazados por el hecho de que

otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca.

Cuando las personas centradas en principios negocian y se comunican con los demás en situaciones que parecen antagónicas, aprenden a separar a la gente del problema. Se concentran en los intereses del otro y no en la lucha de sus posiciones. Los demás descubren gradualmente su sinceridad y se convierten en partes de un proceso creativo de resolución del problema. Acceden juntos a soluciones sinérgicas, que habitualmente son mucho mejores que cualquiera de las propuestas originales, así como opuestas a esas típicas soluciones de compromiso en las que cada parte cede un poco y gana otro poco.

SE EJERCITAN PARA LA AUTORRENOVACION

Finalmente, se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual.

Participan de algún tipo de programa equilibrado, moderado y regular de gimnasia aeróbica, es decir ejercicios cardiovasculares que involucran los músculos de las piernas y hacen trabajar al corazón y a los pulmones. Esto les otorga resistencia, mejorando la capacidad del cuerpo y el cerebro para hacer uso del oxígeno, así como les confiere otros muchos beneficios físicos y mentales. También son valiosos los ejercicios de estiramiento para aumentar la flexibilidad, y los de resistencia, para incrementar la fuerza y tonificar los músculos.

Ejercitan sus mentes leyendo, resolviendo problemas creativos, escribiendo y observando. En el terreno emocional, se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás con auténtica empatía, demostrar amor incondicional y asumir la responsabilidad por sus propias vidas, decisiones y reacciones. En el

espiritual, se concentran en la plegaria, el estudio de las Sagradas Escrituras, la meditación y el ayuno.

Estoy convencido de que si una persona dedica una hora diaria a estos ejercicios básicos, mejorará la calidad, productividad y satisfacción de las demás horas del día, incluyendo las del sueño profundo y reparador.

Ninguna otra hora de su día será tan fructífera como la que usted invierta en “afilarse la sierra”, es decir, en ejercitar estas cuatro dimensiones de la personalidad humana. Si usted lo hace cotidianamente, pronto experimentará un impacto beneficioso en su vida.

Algunas de estas actividades pueden llevarse a cabo en el transcurso normal del día; otras deberán anotarse especialmente en la agenda. Llevan algún tiempo, pero a largo plazo nos ahorran mucho más. Nunca debemos estar tan ocupados aserrando como para no tener tiempo, antes, de afilar la sierra, así como nunca debemos estar tan ocupados conduciendo como para no tener tiempo de cargar combustible.

Descubrí que, si hago estos minutos de ejercicios a primera hora de la mañana, logro algo así como una victoria privada y casi una garantía de futuras victorias públicas a lo largo del día. Pero si elijo la línea del menor esfuerzo y descuido total o parcialmente este programa, no logro esa victoria privada y me encuentro a merced de las presiones públicas y de las tensiones durante el resto del día.

Estos principios de autorrenovación* conducirán gradualmente a un carácter fuerte y saludable, con una voluntad poderosamente disciplinada y orientada al servicio.

* Si quiere recibir un perfil complementario autoevaluatorio que lo ayuden a comprobar su actual nivel de eficacia, sirvase llamar al teléfono 1-800-255-0777.

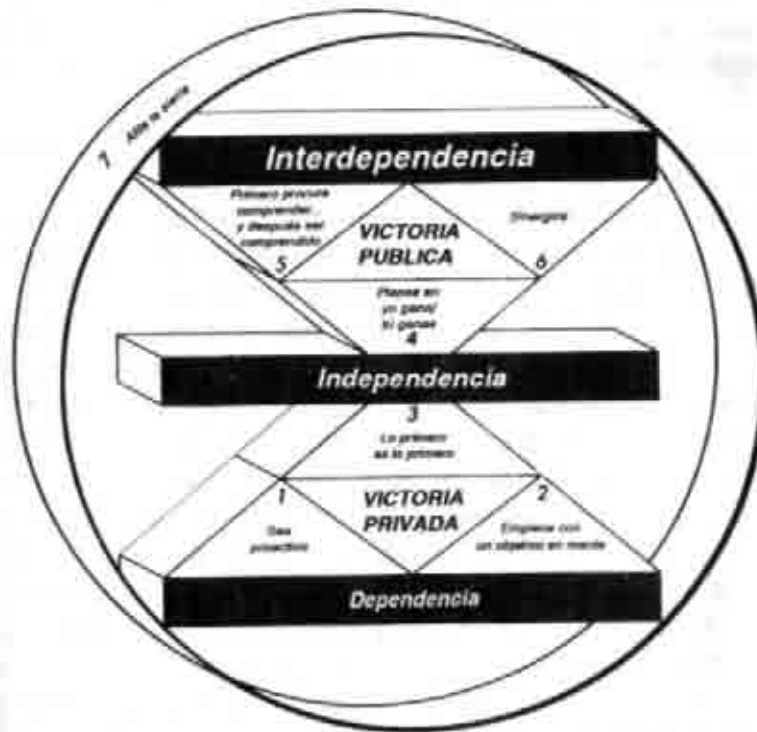
LOS SIETE DONES EXCLUSIVOS DEL SER HUMANO

Una de las formas de repasar Los siete hábitos de la gente eficaz consiste en identificar las capacidades o dones exclusivos del ser humano asociados con cada uno de esos Hábitos.

Los asociados con los Hábitos 1, 2 y 3 son dones humanos primarios. Si se ejercitan correctamente, la práctica de los Hábitos 4, 5 y 6 otorga a la persona en cuestión los respectivos dones secundarios. Y el don asociado con el Hábito 7 renueva su proceso de evolución.

Los dones humanos primarios son: 1) la autoconciencia o autoconocimiento; 2) la imaginación y la conciencia, y 3) la fuerza de voluntad. Los dones secundarios son: 4) una mentalidad de abundancia; 5) la valentía y el respeto, y 6) la creatividad. El séptimo don es la autorrenovación. Todos son dones exclusivos del ser humano; los animales no los poseen. Pero todos están dentro de un continuum que va desde los niveles inferiores hasta los superiores.

CONTINUUM DE MADUREZ DE LOS SIETE HÁBITOS



© 1991 Covey Leadership Center

- El don asociado con el Hábito 1: Sea proactivo es el don del autoconocimiento o autoconciencia, es decir de la habilidad para elegir su respuesta (respuesta-habilidad: responsabilidad). En el extremo inferior del continuum está la persona ineficaz que transfiere su responsabilidad culpando a otros, a los acontecimientos o al medio, a cualquier cosa o persona de “allá afuera”, de modo que ella no es responsable de los resultados. Si yo lo culpo a usted, de hecho le estoy atribuyendo poder. He otorgado mi poder a su debilidad. Y luego puedo autocrear evidencias que apoyen mi percepción de que el problema es usted.

En el extremo superior del continuum hacia el aumento de la eficacia está la autoconciencia: “Conozco mis tendencias, conozco los guiones o programas que están en mí, pero yo no soy esos guiones. Puedo reescribir mis guiones”. Usted es consciente de que es la fuerza creativa de su propia vida. No es una víctima de las condiciones ni del condicionamiento. Puede elegir su respuesta a cualquier situación y a cualquier persona. Existe un margen de libertad entre lo que le pasa a usted y su respuesta. Y cuanto más ejercite esa libertad, más amplia se hará. A medida que trabaje en su radio de influencia y ejercite esa libertad, usted dejará poco a poco de ser alguien que “reacciona vivamente” (es decir, con sólo una pequeña separación entre el estímulo y la respuesta) y comenzará a ser alguien que elige la respuesta de forma fría y responsable, sin que importe su estructura genética, cómo creció, cuáles fueron sus experiencias infantiles ni cuál es su medio actual. Su poder para lograr el progreso y la felicidad reside en su libertad para elegir su respuesta.

Imagine lo que ocurriría si usted pudiera lograr que todos y cada uno de los miembros de una compañía actuaran voluntariamente según esta creencia: “La calidad comienza conmigo mismo, y debo tomar mis propias decisiones basándome en principios y valores cuidadosamente escogidos”. La proactividad cultiva esta libertad.

Subordina sus sentimientos a sus valores. Usted acepta sus sentimientos: “Estoy frustrado, estoy enojado, estoy acongojado. Acepto estos sentimientos; no los niego ni los reprimo. Pero sé qué debo hacer. Soy responsable”. Ese es el principio: “Tengo la habilidad (capacidad) de responder; soy responsable”.

Así, por medio de la autoconciencia de la capacidad de elegir su respuesta a cualquier condición o condicionamiento, usted avanza a lo largo de este continuum, desde no ser más que una víctima, hasta alcanzar el poder creativo autodeterminante.

- El don asociado con el Hábito 2: Empiece con un objetivo en mente es el don de la imaginación y de la conciencia. Si usted es el programador, escriba usted mismo el programa. 1) decida qué va a hacer con el tiempo, el talento y las herramientas con los cuales debe trabajar: “Dentro de mi pequeño radio de influencia, yo seré quien decida”.

En el extremo inferior del continuum está la sensación de la inutilidad de las metas, los propósitos y el esfuerzo por perfeccionarse. Después de todo, si usted es una víctima por completo, si es producto de lo que antes le ha pasado, seamos realistas, ¿qué es lo que puede hacer de efectivo respecto a cualquier cosa? Y así vagará por la vida, esperando que las cosas acaben bien, que el medio sea positivo, para de esta forma poder asegurarse el pan de cada día y, quizás, algún fruto positivo.

En el otro extremo está la sensación de esperanza y propósito: “He creado el futuro en mi mente. Puedo verlo e imaginar cómo será”. Los animales no pueden hacerlo. Pueden almacenar nueces instintivamente para el invierno, pero no pueden crear una máquina para fabricar nueces ni preguntarse: “Por qué fabrico nueces? ¿Por qué no hago que algún otro las produzca para mí?”. Sólo los seres humanos plantean este tipo de preguntas.

Sólo las personas tienen la capacidad de imaginar un nuevo curso de acción y seguirlo conscientemente.

¿Por qué la conciencia? Porque para ser altamente eficaz su conciencia debe capitanear todo lo que usted imagina, planea y pone en práctica. Quienes intentan ejercitar la creatividad sin conciencia caen inevitablemente en lo irrazonable. En última instancia, cambian su talento creativo por “bienes envasados”, utilizando su creatividad —su imaginación aplicada y sus representaciones visuales— para obtener cosas materiales o recompensas sociales. De esta forma, terminan irremediablemente desequilibrados. Pueden recitar el texto del guión de la vida equilibrada, pero en realidad sus artículos están escritos en los grasientos cuadernos de sus melancolías.

Me reafirma en este punto el haber observado que los ganadores de los Oscars muestran, en su mayoría, creatividad con conciencia. En *Danzando con los lobos*, de Kevin Costner, por ejemplo, se hace un bello alegato sobre los nativos de América. La Academia sabe que la industria cinematográfica tiene enorme influencia, y que ese poder creativo debe ir a la par con la responsabilidad social consciente.

Ejercítese en el uso de estas dos capacidades exclusivamente humanas. Primero, imagine que usted va esta tarde a su oficina, o a su hogar esta noche, y allí encuentra una situación terrible. El lugar es un desastre total. Nadie ha llevado a cabo su tarea; no se ha cumplido ninguno de los compromisos. Y usted está cansado y trastornado.

Imagínese ahora respondiendo a esa realidad de forma madura, prudente, autocontrolada. Observe el efecto que eso produce en los demás. Usted no los confesó de sus pecados. Comenzó por plantear su juego. Fue afable, comedido, amable. Y su comportamiento estimuló la conciencia de los otros y permitió que sus consecuencias confluyeran armónicamente en acción.

Usted sólo empleó dos capacidades humanas: *imaginación y conciencia*.

No se sirvió de la memoria; si se hubiera servido de la memoria o de la historia, habría perdido su sangre fría, juzgado a los demás y empeorado las condiciones. La memoria está integrada por sus anteriores respuestas a los mismos o parecidos estímulos. La memoria lo ata a su pasado. La imaginación le señala su futuro. La potencialidad que usted tiene es ilimitada, pero potenciarla es concretar sus capacidades bajo cualquier clase de condiciones.

En el libro *Man's Search for Meaning* (El hombre en busca de sentido), Viktor Frankl, el psiquiatra austriaco que estuvo prisionero en los campos de exterminio de la Alemania nazi durante la Segunda Guerra Mundial, relata cómo ejerció el poder de elegir su respuesta a estas terribles condiciones. Cierta día fue sometido a experimentos en su propio cuerpo. Y pensó: ¿engo el poder de elegir?”. Y buscó su significado. Creyó que si uno tiene un significado (un propósito o una causa), si tiene un porqué, puede vivir con cualquier cómo.

El desarrollo de su vida profesional arrancó de ese dato. Había crecido en la tradición freudiana del determinismo psíquico. Aprendió que eso era una mentira, que no tenía bases científicas, que provenía del estudio de gente enferma —neuróticos y psicóticos—, no de gente sana, creativa y eficaz. No recurrió a su memoria sino a su imaginación y a su conciencia.

También usted puede progresar a lo largo del continuum, desde la inutilidad y los viejos hábitos hasta alcanzar la fe, la esperanza y la seguridad interior por medio del ejercicio de la conciencia y la imaginación.

- El don asociado con el Hábito 3: Lo primero es lo primero es el don de la fuerza de voluntad. En el extremo inferior del continuum está la vida ineficaz e inconsistente de la indecisión y el dejarse llevar; eludiendo las responsabilidades y adoptando la línea del menor esfuerzo, ejercitando poco la iniciativa y la fuerza de voluntad. Y en el extremo superior está la vida

altamente disciplinada que se concentra intensamente en las actividades vitales de suprema importancia, que no son necesariamente las urgentes. Es una vida potenciada e influyente.

Usted avanza de ser una víctima a ser un recurso creativo, de la inutilidad a la esperanza y la firmeza, y del dejarse llevar por la disciplina: los Hábitos 1, 2 y 3. El Hábito 1 se apoya en la autoconciencia y el autoconocimiento; el 2 en la conciencia y la imaginación, y el 3 en la fuerza de voluntad. Todos son dones exclusivamente humanos que los animales no poseen. A lo largo del continuum, usted avanza desde ser dirigido por las crisis y tener un poder de no puedo y no quiero, hasta llegar a concentrarse en las cuestiones importantes aunque no necesariamente urgentes de su vida y a tener la fuerza de voluntad para sacarlas adelante.

DE LOS DONES PRIMARIOS A LOS SECUNDARIOS

El ejercicio de los dones humanos primarios lo faculta a utilizar más eficazmente los secundarios.

El don asociado con el Hábito 4: Piense en yo gano/tú ganas es el don de una mentalidad de abundancia. ¿Por qué? Porque la seguridad de uno proviene de los principios. Todo se ve a través del prisma de los principios. Cuando su cónyuge comete un error, usted no se convierte en acusador. ¿Por qué? Porque su seguridad no se fundamenta en que su cónyuge satisfaga sus expectativas. Si su hijo, su esposa, su amigo o su jefe cometen un error, usted no se convierte en acusador; los mira con compasión. ¿Por qué? Porque su seguridad no se fundamenta en ellos. Su seguridad proviene de dentro de usted mismo. Usted se basa en principios.

A medida que una persona se basa cada vez más en principios, más le gusta compartir el reconocimiento y el poder.

¿Por qué? Porque cree que todos pueden compartir el mismo pan. Es un pan que siempre está creciendo. El modelo básico de que los recursos son limitados, y la presunción de que efectivamente es así, son incorrectos. Las grandes capacidades de la gente apenas están siendo utilizadas. La mentalidad de abundancia produce más ganancias, poder y reconocimiento para todo el mundo.

A lo largo de este continuum, usted avanza de una mentalidad de escasez a una de abundancia por medio del sentimiento de su propio valor intrínseco y de un benévolo deseo de obtener beneficios mutuos.

- El don asociado con el Hábito 5: Procure primero comprender y después ser comprendido es el don de la valentía equilibrada con el respeto. ¿Exige valentía y respeto el no ser comprendido primero? Reflexione sobre ello. Reflexione sobre los problemas a los que usted se enfrenta. Uno tiende a pensar:

“Usted debe comprenderme, pero no me comprende. Yo lo comprendo a usted, pero usted no me comprende a mí. Así que déjeme contarle primero mi historia, y después podrá usted decir lo que le plazca”. La otra persona contesta: “Muy bien, trataré de comprender”. Pero mientras “escucha”, pasa todo el tiempo preparando su respuesta. Sólo aparenta estar escuchando, escucha selectivamente. Cuando uno relata sus avatares domésticos o narra algún capítulo de su autobiografía —“permítame contarle mi experiencia”—, el otro no sintoniza con él a menos que se sienta comprendido.

¿Qué ocurre cuando usted escucha de verdad a alguien? Toda la relación se transforma: “Alguien ha comenzado a escucharme, y parece saborear mis palabras. No coincide conmigo ni discrepa; simplemente me escucha, y siento como si él estuviera comprendiendo cómo veo yo el mundo. Y en ese proceso me descubro escuchándome a mí mismo. Empiezo a sentir que hay algo valioso en mi persona”.

La causa originaria de casi todas las dificultades de la gente es el problema básico de la comunicación: no se escucha con empatía. Se escucha desde dentro de la propia autobiografía. Se carece de la habilidad y de la actitud de la empatía. Se necesita la aprobación y se carece de valentía. Dentro del propio marco de referencia, uno dice: “¿Qué puedo hacer para complacer a esta persona? Tiene una intensa necesidad de controlar. ¡Un momento! Yo soy el gerente que controla. No he venido a escuchar; he venido a decir cosas. Cuando quiera su opinión, ya se lo haré saber”. La habilidad para escuchar primero requiere mesura, respeto y reverencia. Y la habilidad para lograr ser comprendido requiere valentía y consideración. A lo largo del continuum, usted avanza desde los instintos de luchar y huir hasta alcanzar una madura comunicación en ambos sentidos en la cual la valentía y la consideración están equilibradas.

- El don asociado con el Hábito 6: Sinergice, es el don de la creatividad, de la creación de algo. ¿Cómo crear? ¿Usted, por su cuenta? No, a través de dos mentes respetuosas que, comunicándose, encuentran soluciones mucho mejores que cualquiera de las propuestas originales. La mayoría de las negociaciones son regateos posicionales y en el mejor de los casos culminan en un compromiso. Pero cuando se entra en comunicación sinérgica, se abandona la posición personal y uno comprende las necesidades e intereses básicos y profundos y, se da con soluciones para satisfacer a unas y a otros.

Dos profesores de Harvard, Roger Fisher y William Ury, esbozan en su libro *Getting to Yes* un nuevo enfoque de la negociación en conjunto. En lugar de asumir dos posiciones antagónicas —“Quiero abrir esa ventana.”“No, yo quiero cerrarla.”“No, yo quiero abrirla.”— para terminar en un compromiso intermedio (entornarla), ven la posibilidad de sinergizar:

— ¿Por qué la quieres abrir?

—Pues porque me gusta el aire fresco. Y tú, ¿por qué la quieres cerrar?

—Porque no me gusta la vista que se divisa. ¿Qué podemos hacer para tener aire fresco sin tener que contemplar esa vista?

A partir de ahí, dos personas creativas que se respetaran recíprocamente y comprendieran las necesidades del otro podrían decir: “Abramos la ventana de la habitación vecina. Reacondicionemos el mobiliario. Abramos la parte superior de la ventana. Encendamos el aire acondicionado”. Buscarían nuevas alternativas porque no están defendiendo posiciones.

Siempre que surja una diferencia, diga: “Vayamos hacia un yo gano/tú ganas sinérgico. Escuchémonos el uno al otro. ¿Cuál es tu necesidad?”. “Bien, simplemente, estoy encaprichado con ir a ver esta película. ¿Cuál te gustaría a ti?” Quizás usted pueda encontrar una película o alguna otra actividad que satisfaga a ambos. Y hará pensar al otro. Y si usted aporta el espíritu del trabajo en equipo, empieza a construir un vínculo muy poderoso, una cuenta bancaria emocional, y la gente subordinará voluntariamente sus deseos inmediatos a las relaciones de largo plazo.

Uno de los compromisos más importantes que se deben asumir en una familia o en un negocio es nunca hablar mal de los otros. Si quiere retener a los presentes, sea siempre leal con los ausentes. Y si tiene problemas con alguien vaya a discutirlos directamente con él. Si usted se niega a hablar mal de alguien a sus espaldas con otra persona, ¿qué pensará esta última? Que cuando alguien hable mal de ella a sus espaldas, usted no secundará la maledicencia.

En circunstancias de fallecimiento, divorcio y nuevos matrimonios, por ejemplo, habitualmente se producen dentro de las familias muchos sentimientos encontrados respecto de las decisiones a tomar. Los familiares que se sienten defraudados o menospreciados suelen decir cosas muy desagradables de otros

miembros de la familia. Reflexione usted sobre cuánto dolor y angustia se evitaría si los integrantes de la familia recurrieran a dos principios básicos: 1) las personas y las relaciones dentro de nuestra familia son más importantes que las cosas (en el lecho de muerte, nadie habla jamás sobre pasar más tiempo en la oficina; todos hablan de las relaciones), y 2) cuando tengamos cualquier dificultad o diferencia, iremos a plantearse directamente a la persona en cuestión.

Somos responsables de nuestras actitudes y comportamientos, y podemos elegir nuestras respuestas en cualquier circunstancia. Con valentía y consideración nos comunicaremos francamente con los demás y trataremos de crear soluciones yo gano/tú ganas.

A lo largo de este continuum usted avanza desde la comunicación defensiva, pasando por las transacciones de compromiso, hasta lograr alternativas y transformaciones sinérgicas y creativas.

- El don asociado con el Hábito 7: Afile la sierra es el don exclusivo del perfeccionamiento constante o autorrenovación para superar la entropía. Si usted no se perfecciona y renueva constantemente, caerá en la entropía, en los sistemas y estilos cerrados. En un extremo de este continuum está la entropía (todo se derrumba), y en el otro extremo está el perfeccionamiento, la innovación y el mejoramiento constantes. He repasado los Siete Hábitos con la esperanza de que usted empleará los siete dones exclusivos asociados a ellos en beneficio y provecho de las vidas de muchas otras personas.

3

TRES RESOLUCIONES

Toda organización —e individuo— lucha por conquistar y mantenerse al unísono con un núcleo de valores, de ética y de principios. Cualesquiera que sean las creencias personales y profesionales que profesemos, todos nos enfrentamos a fuerzas que nos limitan, oposiciones y desafíos, y eso provoca que en ocasiones hagamos cosas que van en contra de nuestra línea de actuación, de nuestras intenciones y de nuestras resoluciones.

Solemos pensar que podemos cambiar hábitos y patrones profundamente arraigados si adoptamos nuevas resoluciones y metas..., pero lo único que descubrimos es que los viejos hábitos son duros de pelar y que, a pesar de las buenas intenciones y los compromisos sociales, los patrones que nos son familiares siguen repitiéndose año tras año.

A menudo cometemos dos errores respecto de las resoluciones que tomamos al comenzar cada nuevo año. En primer lugar, no tenemos una clara comprensión de quiénes somos. En consecuencia, nuestros hábitos se convierten en nuestra identidad, y decidir cambiar un hábito constituye una amenaza a nuestra seguridad. No logramos ver que nosotros no somos

nuestros hábitos. Nosotros podemos crearlos y destruirlos. No debemos ser víctimas de las condiciones ni del condicionamiento. Podemos escribir nuestro propio guión, elegir nuestro rumbo y controlar nuestro propio destino.

En segundo lugar, no tenemos un claro panorama de adónde queremos ir; por eso nuestras resoluciones se quedan fácilmente sin base de apoyo, y cuando esto ocurre nos desalentamos y las abandonamos. Sustituir un mal hábito profundamente arraigado por uno bueno exige mucho más que tener una ocasional “disposición psicológica” hacia alguna fórmula simplista para lograr el éxito del tipo “Piense positivamente” o “Inténtelo con más empeño”. Requiere una profunda comprensión de uno mismo y de los principios y procesos de evolución y cambio, lo cual incluye juicio, compromiso, retroalimentación y continuidad.

Si no informamos regularmente a alguien sobre nuestros avances ni obtenemos una retroalimentación objetiva sobre nuestra labor, romperemos con rapidez nuestras resoluciones. La rendición de cuentas engendra la habilidad (capacidad) para responder. El compromiso y el tomar partido producen cambios. Cuando capacitamos a los ejecutivos, empleamos un enfoque del cambio paso a paso, natural, progresivo, secuencial. En la práctica, alentamos a los ejecutivos para que establezcan metas y compromisos al respecto, para que enseñen y apliquen sus programas en forma regular y se informen de sus avances los unos a los otros.

Si usted quiere superar los impulsos del pasado —esas poderosas fuerzas restrictivas del hábito, las costumbres y la cultura— para alcanzar el cambio deseado, calcule los costos y ponga a disposición los recursos necesarios. En el estudio espacial, por ejemplo, podemos ver cuán tremendo empuje es necesario para superar la poderosa fuerza de gravedad de la Tierra. Lo mismo ocurre con la ruptura de los viejos hábitos. Romper con los viejos hábitos —como la indecisión, criticar,

comer y dormir excesivamente— exige algo más que desearlo un poco y poner otro poco de fuerza de voluntad. A menudo no basta con nuestra propia resolución.

Necesitamos reforzar las relaciones: personas y programas que nos hagan rendir cuentas y ser responsables.

Recuerde usted esto: la habilidad (capacidad) para responder, la responsabilidad, es la capacidad de elegir nuestra respuesta en cualquier circunstancia o condición. Cuando somos capaces de responder, nuestro compromiso se hace más fuerte que nuestra disposición y nuestras circunstancias, y cumplimos con las promesas y resoluciones que adoptamos. Si apoyamos la cabeza en la almohada pensando en despertarnos temprano y así lo hacemos, lograremos nuestra primera victoria del día —la victoria privada cotidiana— y obtendremos cierta sensación de autodomínio. A partir de aquí podremos avanzar hacia nuevas victorias públicas. Y si controlamos correctamente cada nuevo desafío, liberaremos en nuestro interior una nueva capacidad para escalar otras alturas.

RESOLUCIONES UNIVERSALES

Fuerzas restrictivas poderosas actúan sobre nuestras vidas para acabar con toda nueva resolución o iniciativa. Entre ellas se cuentan: 1) los apetitos y las pasiones; 2) el orgullo y las pretensiones, y 3) las aspiraciones y la ambición. Podemos superar estas fuerzas restrictivas adoptando y observando estas tres resoluciones:

- *Primera:* para superar las fuerzas restrictivas de los apetitos y las pasiones, resuelvo ejercitar la autodisciplina y la autonegación. Siempre que somos excesivamente indulgentes con los apetitos y pasiones físicas, dañamos nuestros procesos y juicios mentales así como nuestras relaciones sociales. Nuestros cuerpos son ecosistemas, y si nuestro lado económico o físico está desequilibrado, los demás sistemas se ven afectados.

Esta es la razón por la cual es tan decisivo el hábito de afilar la sierra con regularidad. Los principios de la moderación, la constancia y la autodisciplina se convierten en principios fundacionales de la vida de una persona en su conjunto. La confianza proviene de la confiabilidad, y ésta de la competencia y del carácter. La falta de moderación afecta negativamente a nuestro juicio y sabiduría.

He conocido personas que, pese a su falta de moderación, muestran grandeza, y hasta genialidad. Pero con el paso del tiempo terminan atrapados. Gente “rica y famosa” ha perdido fortuna y fe, éxito y eficacia, debido a la falta de moderación. Si no controlamos nuestros apetitos y pasiones, ellos nos controlarán a nosotros.

Muchas corporaciones y ciudades tienen patrimonios e infraestructuras antiguos; de la misma forma, muchos ejecutivos tienen cuerpos envejecidos, lo que hace más difícil romper con la falta de moderación. El metabolismo cambia con la edad. Mantener la salud requiere más sabiduría. Cuanto más viejos nos hacemos, más estamos en la encrucijada de necesitar mayor disciplina y moderación por un lado, y el deseo de bajar los brazos, descansar y ser indulgentes con nosotros mismos por el otro. Sentimos que hemos pagado nuestras deudas y, por lo tanto, tenemos derecho a ceder un poco. Pero si somos permisivos e indulgentes para con nosotros mismos —comiendo en exceso, levantándonos tarde, no haciendo gimnasia—, la calidad de nuestra vida personal y de nuestro trabajo profesional se verá afectada negativamente.

Si nos convertimos en esclavos de nuestro estómago, éste pronto controlará nuestra mente y nuestra voluntad. Es una estupidez ingerir a sabiendas elementos perjudiciales para nuestro cuerpo o que provocan adicción. En Estados Unidos la gente que muere por comer en exceso es más numerosa que la

que muere por hambre. “He visto a poca gente morir por hambre...; por comer, a cien mil”, señaló Ben Franklin. Cuando como en exceso o soy excesivamente indulgente con mi persona, pierdo sensibilidad respecto de las necesidades de los demás, me disgusto conmigo mismo y después tiendo a volcar ese disgusto en los demás a la primera provocación.

Muchos sucumbimos al deseo de dormir, descansar y holgar un poco más. ¿Cuántas veces puso usted el despertador o programó su mente para levantarse temprano, sabiendo todo lo que tenía que hacer por la mañana, ansioso de organizar correctamente su día, de tomar un desayuno tranquilamente, de prepararse sin prisas y en paz antes de salir a trabajar?

Pero cuando suena el despertador sus buenas resoluciones se esfuman. ¡Se desata una verdadera guerra entre la mente y el colchón! Y a menudo es el colchón quien vence, y usted acaba levantándose tarde para después emprender una frenética carrera para vestirse, organizarse, desayunar y partir. En medio de esa carrera, usted se hace cada vez más impaciente e insensible con los demás. Sus nervios están destrozados, está de mal genio. Y todo por haber seguido durmiendo.

El no haber cumplido la primera resolución del día es el primer eslabón de una cadena de sucesos desdichados y consecuencias lamentables. El día puede comenzar y terminar con derrotas. Es muy difícil que ese sueño extra le sea de algún valor. Si tenemos en cuenta lo anterior, en realidad es terriblemente cansador, agotador.

Será muy diferente si usted organiza y arregla sus asuntos por la noche, antes de irse a la cama a una hora razonable. Para mí, el mejor momento para planear y prepararse para el día siguiente es la última hora antes de acostarse. Luego, cuando suena el despertador, uno se levanta y se prepara adecuadamente para el día que tiene por delante. Esta victoria privada a primera hora de la mañana brinda una sensación de conquista, de superación, de dominio, y esa sensación lo impulsa a uno a vencer en más desafíos públicos a lo largo del día. El éxito engendra el éxito. Comenzar el día con una victoria temprana sobre uno mismo conduce a más victorias.

- *Segunda:* para superar las fuerzas restrictivas del orgullo y las pretensiones, decido mejorar mi carácter y mi competencia. Sócrates dijo: “La más grandiosa forma de vivir honorablemente en este mundo es ser lo que pretendemos ser” (en realidad, ser lo que queremos que los demás crean que somos). En el mundo abundan las imágenes prefijadas, y el espejo social es un elemento muy poderoso en la creación de nuestra idea particular de quiénes somos. La presión para parecer poderosos, personas triunfantes que van siempre a la moda, provoca que ciertas personas decidan manipulamos. Cuando se vive de forma armónica con los propios valores principios fundamentales se puede ser directo, honesto y franco. Y no hay nada que disguste más a la gente llena de ardides y dobles intenciones que la honestidad directa: eso es algo que w pueden controlar.

Con mi libro Los siete hábitos de la gente eficaz he tenido que realizar muchos viajes y contactos y en ellos me he dado cuenta de que todo el mundo se sentía muy ansioso respecto del valor del programa como entretenimiento. Hace poco, cuando me encontraba en San Francisco, pensé que podía lograr que mi entrevista fuera más polémica adentrándome en el terreno político. Pero mis comentarios al respecto hicieron que la conversación, en su conjunto, se fuese por la tangente. Todas las llamadas telefónicas se referían a temas políticos. Perdí la ocasión de presentar mi propio tema y de representar mi propia obra.

Cuando mostramos indulgencia hacia nuestros apetitos y pasiones, somos seducidos fácilmente por el orgullo y las pretensiones. Y después comenzamos a movemos por medio de las apariencias, a desempeñar roles y a dominar técnicas manipuladoras.

Si nuestra definición o concepto de nosotros mismos proviene de lo que los demás piensan de nosotros —del espejo social—, adaptaremos nuestras vidas a sus deseos y expectativas. Y cuanto más actuemos en función de satisfacer las expectativas ajenas, más débiles, superficiales e inseguros seremos. Un joven ejecutivo puede, por ejemplo, querer complacer a sus superiores, colegas y subordinados, pero descubre que cada uno de esos grupos le exige cosas diferentes. Percibe que si es auténtico con uno de ellos, puede ofender a otro. Y empieza a practicar juegos y a actuar en función de las apariencias para mantener el ritmo o para salirse del camino, para complacer o para apaciguar. Pero a largo plazo se encuentra con que, por haber tratado de ser “todo para todos”, prácticamente se ha convertido en “nada para todo el mundo”. Ha quedado claro quién y qué es. Entonces pierde el respeto por sí mismo y el respeto de los demás. Si una joven ejecutiva descuida su evolución profesional y su aprendizaje continuo, puede convertirse fácil y rápidamente en obsoleta en un mundo que cambia vertiginosamente. Ansiosa de descansar una temporada tras años de estudio riguroso, puede optar por disfrutar de un estilo de vida más placentero, menos exigente. Pero las temporadas se multiplican velozmente; con el paso del tiempo descubre que tiene menos fuerza intelectual, menos autodisciplina y menos confianza en sí misma, y empieza a sufrir las consecuencias de la obsolescencia, una especie de esclerosis de las arterias mentales. Y se azora cuando, al pedírsele que rinda en el momento decisivo, se ve muy presionada para satisfacer las crecientes expectativas de su jefe, a pesar del largo tiempo que lleva en esa tarea.

La gente eficaz dirige su vida y conduce sus relaciones basándose en principios; la gente ineficaz intenta administrar su tiempo en función de prioridades, y sus tareas en función de metas. Debemos pensar en términos de eficacia respecto de las personas, y de eficiencia respecto de las cosas.

Cuando estudiamos la cólera, el odio, la envidia, los celos, el orgullo y el prejuicio —o cualquier emoción o pasión negativa—, descubrimos a menudo que hunden sus raíces en nuestro deseo de ser aceptados, aprobados y estimados por los demás. Entonces buscamos un atajo hacia la cima. Pero la conclusión es que no existe un atajo hacia el éxito perdurable. La ley de la cosecha sigue rigiendo a pesar de toda la palabrería que nos habla de “cómo derrotar al sistema”.

Hace algunos años, cuando yo era miembro del plantel de profesores de la Marriott School of Management de la Universidad Brigham Young, un estudiante vino a verme a mi despacho para preguntarme cómo se estaba desempeñando en mi curso. Después de establecer un diálogo, lo enfrenté directamente con la verdad: “Usted no vino para saber cómo se está desempeñando en el curso. Vino para enterarse de cómo creo yo que se está desempeñando. Usted sabe mejor que yo cómo lo está haciendo, ¿no es cierto?”. Me contestó que así era, de modo que le pregunté: “¿Y cómo se está desempeñando?”. Admitió que estaba a punto de renunciar. Tenía un montón de motivos y excusas para no estudiar como debería, para hacerlo en el último momento y para tomar atajos. Había venido para ver si eso funcionaba.

Si alguien asume roles y aspira demasiado alto como tributo a su vanidad y a su orgullo, se engañará gradualmente a sí mismo. Será zarandeado por las condiciones y amenazado por las circunstancias y por otras personas. Entonces se verá obligado a luchar para defender su falsa fachada. Pero si sabe aceptar la verdad sobre sí mismo, siguiendo las leyes y los principios de la cosecha, desarrollará gradualmente un concepto más preciso de su propia persona.

El esfuerzo por estar a la moda nos sitúa sobre una especie de cinta transportadora que parece ir cada vez más aprisa, casi como si persiguiésemos nuestra propia sombra. Como las meras apariencias jamás son satisfactorias, basar nuestra

seguridad en las modas, las propiedades o los símbolos de status puede ser nuestra perdición. Edwin Hubbell Chapin dijo:

“La moda es la ciencia de las apariencias, y nos inspira el deseo de parecer y no el de ser”.

Es cierto que debemos interesarnos por las opiniones y percepciones de los demás para poder ser más eficaces con ellos, pero deberíamos negarnos a aceptar sus opiniones como hechos establecidos, para luego no tener que actuar o reaccionar de acuerdo con ellas.

Tercera: para superar las fuerzas restrictivas de las aspiraciones y la ambición desenfrenadas, decido dedicar mi talento y recursos a fines nobles y a prestar servicio a los demás. Si alguien anda a la búsqueda de “ser el número uno”, y piensa “en qué me puede beneficiar esto”, no tendrá sentido ser responsable, ser un agente de principios, fines y causas valiosas. Se convertirá, entonces, en una ley en sí mismo.

Esta persona puede emplear el lenguaje del hombre responsable, pero siempre encontrará la forma de llevar adelante sus propios planes. Puede ser una persona meticulosa y muy trabajadora, pero no está concentrada en ser responsable, en la idea de que uno no posee nada y que da la vida por principios, causas y fines superiores. Esta persona está, por el contrario, concentrada en el poder, la fortuna, la fama, la posición, el dominio y las posesiones.

Una persona ética considera toda transacción económica como una prueba para su responsabilidad moral. Es por ello que la humildad es la madre de las demás virtudes: porque promueve la responsabilidad. Así, todo lo bueno que existe fuera de esa persona obrará a través de ella. Pero si usted cae en el orgullo —“mi voluntad”, “mis planes”, “mis deseos”—, deberá recurrir exclusivamente a sus propias fuerzas. No estará en contacto con lo que Jung denomina “el inconsciente colectivo”,

es decir, el poder del ethos superior que libera su energía a través de la obra que usted realiza.

Una persona con aspiraciones busca su propia gloria y está profundamente preocupada por sus propios planes. Puede incluso llegar a considerar a su propio cónyuge y a sus hijos como posesiones y tratar de arrancar de ellos el tipo de comportamiento que les dará más popularidad y consideración por parte de los demás. Este tipo de amor posesivo es destructivo. En vez de ser agentes o responsables, interpretan todos los aspectos de la vida en función de “qué puedo sacar de esto”. Así, todos se convierten en competidores, o bien en conspiradores. Sus relaciones, incluso las íntimas, tienden a ser competitivas en vez de cooperativas. Emplean diversos métodos de manipulación —la amenaza, el miedo, la prepotencia, la presión, la mentira— para lograr sus fines.

Mientras una persona no tenga vocación de servicio, podrá decir que ama a un compañero, una compañía o una causa, pero no responderá a las exigencias de éstos cuando afecten a su vida. La doble mentalización, el tener dos motivos o intereses antagónicos, nos conduce inevitablemente a una guerra con nosotros mismos... Y una guerra civil interior a menudo nos hace entrar en guerra con otros. Lo contrario de la doble mentalización es la autounidad o integridad. Logramos la integridad a través de dedicarnos desinteresadamente a servir a otros.

***IMPLICACIONES PARA EL CRECIMIENTO PERSONAL**

A menos que controlemos nuestros apetitos, no lograremos controlar nuestras pasiones y emociones. Seremos, por el contrario, víctimas de nuestras pasiones, al buscar o aspirar a lograr nuestra propia riqueza, el dominio, el prestigio y el poder.

En cierta ocasión traté de aconsejar a un joven ejecutivo para que asumiera un mayor compromiso con los principios más elevados. Parecía inútil. Luego empecé a darme cuenta de que le estaba pidiendo que dominara la tercera tentación antes de haber dominado la primera. Era como esperar que un niño comenzara a caminar antes que a gatear. Cambié, pues, mi enfoque, y lo alenté para que como primer punto disciplinara su cuerpo. Luego logramos grandes resultados.

Si primero dominamos algunos apetitos básicos, más tarde lograremos el éxito en lo que respecta a resoluciones de nivel superior. Por ejemplo, muchas personas pueden experimentar una transformación importante si mantienen un peso normal a través de una dieta saludable y un programa de gimnasia. No sólo tendrán mejor aspecto, sino que también se sentirán mejor, tratarán mejor a los demás y aumentarán su capacidad de llevar a cabo las cosas importantes pero no necesariamente urgentes que tienen por delante.

Usted no puede decir “estoy a su servicio” hasta que no pueda afirmar que es dueño de sí mismo. Dicho de otra forma, deberíamos profesar una ética de servicio, pero cuando nos vemos sometidos a presiones y tensiones podemos caer bajo el control de determinada pasión o apetito. Perdemos nuestra moderación. Nos volvemos celosos, envidiosos, lascivos y perezosos. Después nos sentimos culpables. Hacemos promesas y las rompemos, asumimos resoluciones y también las rompemos. Perdemos gradualmente la fe en nuestra capacidad de mantener cualquier promesa. A pesar de nuestra ética de ser “servidores de la gente”, nos convertimos en sirvientes o esclavos de todo lo que nos domina.

Esto me recuerda la súplica de Richard Rich a Thomas More, en la obra *Un hombre para la eternidad*. Richard Rich, que admiraba la honestidad e integridad de More y quería ser su empleado, le suplicó:

—Tómeme como empleado.

—No —le contestó More.

—¡Tómeme como empleado! —volvió a suplicar Rich. Y la respuesta volvió a ser negativa. Entonces formuló la siguiente lastimera pero atractiva promesa:

—Seré leal!

Sir Thomas, que conocía qué era lo que dominaba Richard Rich, le respondió:

—Tú, Richard, no puedes responder por tu propia persona ni siquiera hasta esta noche.

Lo que More quiso significar fue: “Tú puedes afirmar este momento que serás digno de confianza, pero bastará con una circunstancia diferente, el soborno o la presión adecuada, para que caigas bajo el control de tu ambición y tu orgullo hasta el extremo de que ya no pueda confiar en ti”. ¡Esa misma noche, cuando Richard Rich lo traicionó, el pronóstico de Sir Thomas More se vio confirmado!

La clave del crecimiento es aprender a formular promesas mantenerlas. La negación de sí mismo es un elemento esencial para superar las tres tentaciones. “Un solo acto secreto autonegación, un sacrificio ante el deber, vale más que todas las simples buenas intenciones, sentimientos afectuosos y plegarias apasionadas con que los haraganes actúan indulgentemente para con ellos mismos”, dijo John Henry Newman.

Sterling afirmó: “La peor educación que enseñe la autonegación es superior a la mejor educación que lo enseñe todo menos eso”.

Adoptar y cumplir estas tres resoluciones universales acelerará nuestro autodesarrollo y, potencialmente, aumentará nuestra influencia sobre los demás.

En su obra y en sus escritos, Erich Fromm ha señalado que la autoalienación es, en gran medida, producto de cómo estamos orientados hacia el mercado de la personalidad humana, para vendernos a los demás.

Fromm afirma: “En la actualidad nos encontramos con un individuo que se comporta como un autómata, que no se conoce se comprende a sí mismo; la única persona que conoce es la

se supone debe ser él, cuya cháchara sin sentido ha sustituido el hablar comunicativo, cuya sonrisa sintética ha sustituido a la auténtica risa, y cuya sombría sensación de desesperanza ha ocupado el lugar del dolor genuino”.

Los rasgos positivos de la personalidad, que a menudo son iniciales para el éxito, constituyen la grandeza secundaria. Centrarse en la personalidad antes que hacerlo en el carácter tratar de que crezcan las hojas sin las raíces.

Si empleamos sistemáticamente técnicas y habilidades de la personalidad para incrementar nuestras interacciones sociales, podemos truncar el carácter vital básico.

Sencillamente, no podemos recoger los frutos si no hay raíces. La victoria privada

precede a la victoria pública. El autodomínio y la autodisciplina son las raíces de las buenas relaciones con los demás.

Si utilizamos estrategias y tácticas de influencia humana para lograr que los demás hagan lo que nosotros queremos, podemos triunfar a corto plazo; pero con el paso del tiempo nuestra ambigüedad y falta de sinceridad originará desconfianza. Se pensará que todo lo que hacemos es para manipular. Podremos poseer la retórica, el estilo e incluso la intención correcta, pero sin confianza no alcanzaremos la grandeza primaria ni el éxito perdurable. Concentrarse en la técnica es como estudiar todo en el último momento en nuestra carrera escolar. En ocasiones saldremos bien librados, quizás incluso podamos obtener buenas calificaciones, pero si uno no paga el precio día tras día y todos los días, nunca logrará un verdadero dominio de las materias. ¿Pudo alguien jamás “hacerlo todo en el último momento” en la granja: olvidarse de sembrar en primavera, dedicarse a holgar todo el verano y luego, en otoño, hacerlo todo apurado para así recoger la cosecha? No, porque la granja es un sistema natural. Hay que pagar el precio y seguir el proceso. Se recoge lo que se siembra; no hay puntos intermedios. La ley de la cosecha también rige en las relaciones humanas a largo plazo. En un sistema académico o social, uno puede salir bien librado si aprende cómo “practicar el juego”. Se puede causar una primera impresión favorable a través de la seducción; se puede ganar por medio de la intimidación. Pero los rasgos secundarios de la personalidad no tienen un valor permanente en las relaciones a largo plazo. Sin una profunda integridad y una fuerza de carácter básica, a la larga los verdaderos móviles saldrán a la luz, y las relaciones humanas fracasarán.

Muchas personas poseedoras de grandeza secundaria —es decir, status social, posición, fama, fortuna o talento— carecen de la grandeza primaria o bondad de carácter. Y este vacío queda

de manifiesto en todas las relaciones a largo plazo que establecen, sean éstas con un socio en los negocios, un cónyuge, amigo, o un hijo adolescente. Lo que mejor puede comunicar es el carácter. Como Emerson planteó en cierta ocasión: “Lo que usted ‘es’ grita tan fuerte en mis oídos que no puedo escuchar lo que usted me dice”.

Es posible, por supuesto, que haya personas que tengan fuerza de carácter pero carezcan de las habilidades fundamentales de la comunicación, y eso afectará indudablemente a la calidad de sus relaciones. Pero en última instancia, lo que nosotros somos comunica mucho más elocuentemente que cualquier cosa que podamos decir o hacer.

COMO NOS VEMOS A NOSOTROS MISMOS

La visión que tenemos de nosotros mismos afecta no sólo a nuestras actitudes y comportamientos, sino también a la visión que tenemos de otras personas. En realidad, hasta que no tengamos en cuenta cómo nos vemos a nosotros mismos —y cómo vemos a los demás—, seremos incapaces de comprender cómo se ven y qué sienten respecto de sí mismos y de sus mundos los demás. De forma inconsciente proyectaremos nuestras intenciones en su comportamiento, y sin embargo creeremos que somos objetivos.

Si la visión que tenemos de nosotros mismos proviene del espejo social —de las opiniones, percepciones y paradigmas de quienes nos rodean—, la visión que tengamos de nosotros mismos será algo así como nuestra imagen reflejada por un espejo distorsionante de un parque de diversiones. Los elementos específicos estarán desarticulados y desproporcionados:

“Jamás eres puntual.”

“¿Por qué nunca puedes mantener las cosas en orden?”

“Esto es muy sencillo. ¿Por qué no puedes entenderlo?”

Estos elementos a menudo son más proyecciones que reflejos. Proyectan los intereses y las debilidades de carácter de las personas que suministran el dato en lugar de reflejar de forma precisa qué somos nosotros.

Cuando la fuente fundamental de la definición que uno tiene de sí mismo es el espejo social, uno puede confundir la imagen que refleja el espejo con su verdadero yo; puede, en realidad, comenzar a creer en la imagen del espejo y aceptarla hasta el extremo de rechazar otras visiones más positivas de su persona, a menos que esas visiones muestren las distorsiones que ha llegado a aceptar.

De vez en cuando llevo a cabo un pequeño experimento. Pido a las personas que escuchen la percepción que tiene otra gente respecto a ellas y que luego las comparen con sus propios autoconceptos. Normalmente más de la mitad queda atónita cuando se da cuenta de que su autoimagen proviene en gran medida del espejo social. Eso les ha ocurrido lento, gradual, imperceptiblemente. Y a menos que cambie, será una grave desventaja para ellas durante toda su vida.

El antídoto para una autoimagen negativa es la afirmación por otra persona del valor y el potencial que usted tiene para ella. En la comedia musical *El hombre de la Mancha*, Don Quijote cambia lentamente el concepto que tiene una prostituta de sí misma al alentarla constante e incondicionalmente. Cuando ella comienza a verse a sí misma de forma diferente, empieza a actuar de manera distinta. El llega incluso a darle un nuevo nombre, Dulcinea, para que ello le recuerde siempre su nueva identidad y potencial.

Para afirmar el valor o el potencial de alguien, uno debe mirarlo con los ojos de la fe y tratarlo acorde con su potencial, no con su comportamiento. Goethe lo dijo de este modo: “Si se trata a un hombre como lo que es, seguirá siendo como es; si se trata a un hombre como él puede y debe ser, llegará a ser lo que puede y debe ser”. Esto no equivale a decir que debemos

confiar en él incondicionalmente; significa que lo tratemos con respeto y confiemos en él condicionalmente.

Hay quienes dicen que, para poder gustar a los demás, uno primero debe gustarse a sí mismo. Esto está bien, pero si uno no se conoce, si no se controla, si no tiene dominio de sí mismo, es muy difícil que se guste a sí mismo, excepto de una manera superficial. El autorrespeto verdadero proviene del dominio sobre uno mismo, de la verdadera independencia y de la interdependencia yo gano/tú ganas. Si nuestros móviles, palabras y actos tienen su origen en las técnicas de relaciones humanas (la ética personal) más que en nuestra propia esencia interior (la ética del carácter), los demás percibirán esa inseguridad o ambigüedad. Sencillamente, no seremos capaces de crear y mantener relaciones yo gano/tú ganas eficaces.

El espacio por donde comenzar a construir cualquier relación está dentro de nosotros mismos, dentro de nuestro círculo de influencia, nuestro propio carácter.* A medida que nos vamos haciendo independientes —proactivos, basados en principios correctos, orientados por valores y capaces de organizar y ejecutar respecto a las prioridades de nuestra vida con integridad—, estamos en condiciones de optar por ser interdependientes, es decir, capaces de construir relaciones ricas, perdurables y productivas con otras personas.

EL DOLOR AGUDO Y EL CRONICO

Aunque nuestras relaciones con otras personas nos abren inmensas posibilidades de aumentar la productividad, el servicio,

* Si desea una cinta grabada de Stephen R. Covey sobre cómo programarse uno mismo para cambiar, sírvase llamar al teléfono 1-800-25-0777. No deberá pagar nada.

la colaboración, el crecimiento y el aprendizaje, también pueden causarnos los mayores dolores y frustraciones. Y en tal caso seremos muy conscientes del dolor, porque éste será agudo.

Podemos vivir muchos años con un dolor crónico causado por falta de visión, liderazgo o dirección en nuestras vidas personales. Podemos sentirnos vagamente inquietos o incómodos y en ocasiones dar algunos pasos para calmar ese dolor. Pero como éste es crónico, acabaremos por acostumbrarnos a él; aprenderemos gradualmente a convivir con él.

Pero cuando tenemos dificultades en nuestras relaciones con otras personas nos hacemos muy conscientes del dolor, que a menudo es intenso y agudo, y queremos librarnos de él. Entonces intentamos menguar los síntomas con técnicas de efecto instantáneo: los parches de la ética de la personalidad. No entendemos que el dolor agudo es consecuencia de un problema más profundo, más crónico. Y hasta que no dejemos de tratar los síntomas y comencemos a enfrentarnos al problema, nuestros esfuerzos serán contraproducentes. Lo único que lograremos será ocultar, aún más, el dolor crónico.

La eficacia personal es el fundamento de la eficacia interpersonal. La victoria privada precede a la victoria pública. La fortaleza de carácter y la independencia son los cimientos de una auténtica y eficaz interacción con los demás. Dag Hammarskjöld, ex secretario general de las Naciones Unidas, pronunció en cierta ocasión una frase profunda y de largo alcance: “Es más noble brindarse completamente a un individuo que trabajar diligentemente por la salvación de las masas”.

Dicho de otra forma, yo puedo dedicar ocho, diez o doce horas por día, seis o siete días a la semana, a las miles de personas y proyectos de exteriores, y a pesar de ello no tener una relación significativa y profunda con mi propio cónyuge, con mi hijo adolescente o con un íntimo colaborador en el trabajo.

Y reconstruir esa única relación requerirá más nobleza de carácter —más humildad, valentía y fortaleza— que la requerida para seguir dedicando ese cúmulo de horas a todas esas personas y causas.

Muchos de los problemas que existen en las organizaciones mundiales provienen de las pobres relaciones que reinan en los más altos niveles: entre dos socios de una firma, entre el propietario y el presidente de la compañía, o entre el presidente y un vicepresidente ejecutivo. Y hace falta más nobleza de carácter para afrontar y resolver estos problemas que para trabajar diligentemente por una multitud de personas y proyectos que existen en nuestro exterior.

TRES RASGOS DE CARÁCTER

Los siguientes tres rasgos de carácter son esenciales para la grandeza primaria:

Integridad. Defino la integridad como el valor que nos asignamos a nosotros mismos. A medida que identificamos claramente nuestros valores, y los organizamos y ejecutamos pro- activamente en torno de nuestras prioridades sobre una base cotidiana, desarrollamos la autoconciencia y la autovaloración formulando —y observando— promesas y compromisos importantes. Si no podemos crear compromisos para nosotros mismos y para los demás, y cumplirlos, nuestros compromisos carecen de todo significado. Nosotros lo sabemos, y los demás también lo saben. Perciben nuestra ambigüedad y se ponen en guardia.

Madurez. Defino la madurez como el equilibrio entre la valentía y la consideración. Si alguien puede expresar sus sentimientos y convicciones con valentía equilibrada, con consideración

por los sentimientos y convicciones del otro, es una persona madura. Si carece de madurez interior y de fortaleza emocional, tratará de extraer fuerzas de su posición, de su poder, de sus títulos, de su antigüedad o de sus familiares.

La valentía se concentra en lograr resultados finales; la consideración, en cambio, tiene más que ver con el bienestar a largo plazo de las personas que tienen intereses en la empresa. La misión básica para administrar la madurez es, de hecho, aumentar el nivel y la calidad de vida de todas esas personas.

Mentalidad de abundancia. Estamos convencidos de que hay de sobra para todos. Esta mentalidad de abundancia emana de un profundo sentido del valor y de la seguridad personal y da como resultado un reconocimiento, unos beneficios y una responsabilidad compartidos. Nos abre nuevas opciones y alternativas creativas. Proyecta el gozo y la satisfacción personales hacia el exterior. Reconoce posibilidades ilimitadas para la interacción positiva, la evolución y el desarrollo.

La mayoría de la gente tiene grabada profundamente la mentalidad de escasez. Ve la vida como un pastel que puede terminarse: si alguien toma un gran trozo de él, eso significa que hay menos para todos los demás. Vivir centrado en las matemáticas es el paradigma. Quienes tienen una mentalidad de escasez lo pasan mal cuando deben compartir el reconocimiento, el mérito, el poder o los beneficios. También sufren cuando tratan de sentirse auténticamente felices por el éxito de otros, incluso —y a veces especialmente— si ese otro es un miembro de su propia familia o de su círculo íntimo de amigos y socios. Es como si, cuando alguien logra un éxito o recibe una consideración especial, les estuviera robando algo a ellos.

Un carácter rico en integridad, madurez y mentalidad de abundancia tiene una autenticidad que va mucho más allá de la técnica. El carácter de una persona está irradiando y comunicando constantemente. Si su vida va de un lado a otro, si

usted es ora amable, ora cáustico, si su labor privada no encaja con su tarea pública, las personas no serán abiertas con usted, ni siquiera cuando necesiten de su amor o de su ayuda. No se sentirán suficientemente a salvo para exponer sus opiniones o sus sentimientos más íntimos.

ADENTRO-AFUERA, CONTRA AFUERA-AIJENTRO

Las soluciones perdurables a los problemas, la felicidad y el éxito duraderos vienen de adentro hacia afuera. El resultado de lo que viene desde afuera hacia adentro son personas infelices que se sienten víctimas y paralizadas, con ojos tan sólo para las debilidades de los otros y para las circunstancias, factores a los cuales atribuyen la culpa de su propia situación de estancamiento.

Algunos miembros de mi familia han vivido en tres de los puntos conflictivos del planeta —Sudáfrica, Israel e Irlanda—, y yo creo que el origen de los continuos problemas en todos esos sitios reside en el paradigma social dominante de afuera hacia adentro.

Adentro-afuera quiere decir que si queremos desarrollar la confianza motivada por acuerdos de yo gano/tú ganas y soluciones sinérgicas, debemos controlar nuestras propias vidas y subordinar los deseos a corto plazo a los fines y principios más elevados. Las victorias privadas preceden a las públicas. Hacernos promesas a nosotros mismos y cumplirlas precede a hacer promesas a otros y cumplirlas. Y éste es un proceso continuo, una espiral ascendente de evolución que conduce progresivamente a formas más elevadas de independencia e interdependencia.

Los problemas profundos, fundamentales, a los que nos enfrentamos, no pueden resolverse en el nivel superficial en que se originaron. Necesitamos un nuevo nivel de pensamiento

—basado en los principios de la administración eficaz— para solucionar esas profundas cuestiones. Necesitamos un enfoque basado en principios, basado en el carácter, un enfoque “adentro-afuera”.

Adentro-afuera significa comenzar primero con nosotros mismos —comenzar con la zona más interior de nosotros mismos—, con nuestros paradigmas, nuestro carácter y nuestros móviles. De modo que, si queremos tener un matrimonio feliz, debemos ser la clase de persona que genera energía positiva y elude la negativa. Si queremos tener un hijo adolescente más amable y cooperativo, debemos ser un padre más comprensivo, empático, consecuente y amante. Si queremos tener más libertad, más campo de acción en nuestro trabajo, debemos ser un empleado más responsable, servicial y colaborador. Si queremos que confíen en nosotros, debemos ser dignos de confianza. Si queremos la grandeza secundaria del reconocimiento público, hemos de concentrarnos primero en la grandeza primaria del carácter.

El enfoque adentro-afuera afirma que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que hacernos promesas a nosotros mismos y cumplirlas precede a hacer promesas a otros y cumplirlas. Adentro-afuera es un proceso continuo de renovación, una espiral ascendente de crecimiento, que conduce a formas progresivamente mayores de independencia e interdependencia eficaz.

A lo largo de toda mi experiencia jamás he encontrado soluciones perdurables a los problemas, ni felicidad y éxito duraderos que vengan de afuera hacia adentro. El enfoque afuera-adentro resulta en personas infelices que se sienten victimizadas y paralizadas, concentradas en las debilidades de los otros y en las circunstancias y factores a los que atribuyen la culpa de su propia situación de estancamiento. He conocido matrimonios desdichados en los que cada uno de los cónyuges quiere que el otro cambie, cada uno confiesa los “pecados” del

otro y trata de modelar al otro. He visto conflictos obrero patronales en que se consumen enormes cantidades de tiempo tratando de crear una legislación que pueda obligar a la gente a actuar como si allí reinara realmente la confianza.

El origen fundamental de los continuos problemas que se producen en muchas compañías y culturas ha sido el paradigma social dominante afuera-adentro. Todos están convencidos de que el problema está “allá afuera”, y de que si “ellos” (los otros) se avinieran a razones, o repentinamente desaparecieran, el problema se resolvería.

Los principios de la eficacia están profundamente instaurados entre nosotros, en nuestra conciencia y en nuestra serena reflexión sobre la experiencia de vivir. Para reconocerlos, desarrollarlos y emplearlos con el fin de alcanzar nuestros más profundos propósitos, debemos pensar de forma diferente, hacer girar nuestros paradigmas hacia un nuevo y más profundo nivel, el nivel “adentro-afuera”.

COMO EDUCAR Y OBEDECER A LA CONCIENCIA

La clave para obrar de adentro hacia afuera, el paradigma de la grandeza primaria, consiste en educar y obedecer a nuestra conciencia, ese don humano exclusivo que distingue la congruencia y la disparidad con los principios correctos y nos eleva hacia ellos.

Así como la educación de los músculos y los nervios es vital para el atleta y la educación de la mente lo es para el endito, la educación de la conciencia es vital para la grandeza primaria. Pero adiestrar la conciencia aún demanda más disciplina. Exige vivir honestamente, leer buena literatura inspiradora y tener pensamientos nobles. Así como la comida inadecuada y la falta de ejercicio pueden arruinar la condición física de un atleta, las cosas obscenas o groseras —la misma pornografía—

pueden originar una oscuridad interior que entorpezca nuestra más elevada sensibilidad y motive la conciencia social del “¿Seré descubierto?” en lugar de la conciencia natural del “¿Qué está bien y qué está mal?”.

La educación de la conciencia comienza en la familia durante los primeros meses de vida de cada ser humano y continúa allí, indefinidamente, a través del ejemplo y los preceptos paternos. Pero cuando alguien se hace cargo de esa necesidad, trata de hacer progresar esa educación por sí mismo. Descubre que avanzar a lo largo de la espiral ascendente implica aprender y comprometerse— y hacer, aprender y comprometerse una y otra vez hasta no ver el fin de este proceso.

Una persona que tenga una grandeza natural sabe ser responsable de todo lo que hace en su vida: su tiempo, su talento, su dinero, sus posesiones, sus relaciones, su familia e incluso su cuerpo. Reconoce la necesidad de emplear todos sus recursos para fines positivos, y espera que se la considere responsable.

Una persona con grandeza natural devuelve amabilidad por ofensa y paciencia por impaciencia. Hace aflorar lo mejor en quienes le rodean bendiciendo cuando se la maldice, ofreciendo la otra mejilla, recorriendo la segunda milla,* perdonando y olvidando, avanzando por la vida con alegría, creyendo en la bondad potencial de la gente y en el triunfo final de la verdad.

En el preciso momento en que alguien trata de convertirse en su propio abogado, intentando defenderse o justificarse a sí mismo o devolver en la forma debida el trato que recibe, queda atrapado en el intercambio de energía negativa. El y su enemigo se sumergen entonces en el mismo campo de juego, y lucharán, o bien huirán, por caminos tan destructivos como la manipulación, la violencia, la retirada, la indiferencia, el litigio o las batallas políticas.

* Alusión a ML. 5.41: “Y a cualquiera que te obligue a llevar carga por una milla, ve con él dos”. [T.]

Cuanto más bendecimos a los demás, más bendiciones recibimos. Cuando afirmamos a las personas y mostramos una creencia profunda en su capacidad de evolución y de saber perfeccionarse, cuando las bendecimos incluso si nos están maldiciendo o juzgando, construimos la grandeza primaria dentro de nuestra personalidad y nuestro carácter.

CONSTRUIR SOBRE CIMIENTOS

No se puede dar autonomía cuando no hay confianza. Si uno no confía en la gente con la cual trabaja, deberá utilizar el control en lugar de la autonomía. Si uno confía en ella y establece acuerdos con su ayuda, puede iniciar la tarea para hacer más poderosas y productivas las estructuras y los sistemas. En las organizaciones productivas, todo está pensado para ayudar al individuo a ser más eficaz y para que pueda alcanzar los objetivos de los acuerdos empresariales del yo gano/tú ganas. Si las estructuras y sistemas están mal gestionados, no habrá autonomía ni confianza.

En mis seminarios suelo preguntar a los gerentes: “, ¿Cuántos de ustedes han sido capacitados en la concesión de autonomía o la administración participativa?”. La mayor parte levantan la mano. Entonces yo pregunto: “¿Y qué ocurre cuando ustedes autorizan a las personas en quienes no confían para que realicen una labor?”. “Simplemente no funciona. Uno debe volver a un enfoque duro de administración por objetivos o a algún otro enfoque de control para mantener una apariencia de orden en el ámbito laboral.” Luego les pregunto: “¿Por qué razón, entonces, deciden seguir concentrándose en la capacitación gerencial? Ustedes parecen resolver el problema, cuando en realidad se limitan a menguar los síntomas: pueden conseguir un alivio temporal para el dolor agudo, pero no están atacando el problema crónico”.

Y después los interrogo acerca del nivel organizacional:

“¿Cuántos de ustedes creen que la gran solución consiste en reorganizarse, en ejercer una mejor gestión?”. La mitad levanta la mano. “¿Cuántos creen que la gran solución es rehacer los sistemas?”. Un tercio levanta la mano. Entonces les pregunto:

“Cuáles son las consecuencias de trabajar sobre esos niveles sin haber trabajado todavía sobre los niveles personal e interpersonal?”. Y la respuesta es: “Un desastre”.

Estamos todos de acuerdo en que estamos trabajando con un ecosistema, un medio en su conjunto. Y si uno enfoca un problema con algo distinto del liderazgo centrado en principios en todos y cada uno de los cuatro niveles, el esfuerzo que haga será “necesario pero insuficiente”.

Si los propietarios y los directivos carecen de carácter y de competencia, no darán poder, ni beneficios, ni reconocimiento a los demás. Si lo hicieran, sentirían que ellos, personalmente, están en peligro. Deben emplear el enfoque adentro-afuera y trabajar primero sobre el carácter y la competencia, para construir la confianza y de esta forma tener poder; entonces podrán resolver los problemas que se presenten en la estructura y en los sistemas.

Hasta que los directivos individuales no hayan llevado a cabo el trabajo adentro-afuera, no resolverán los problemas fundamentales de la organización, ni podrán realmente delegar poder a otros, por más que usen el lenguaje del poder. Su personalidad y carácter se pondrán finalmente de manifiesto.

Debemos trabajar sobre el carácter y la competencia para resolver los problemas estructurales y sistémicos. Recuérdelo:

trabaje primero sobre el programador si quiere perfeccionar el programa. Las personas son quienes organizan la estrategia, la estructura, los sistemas y los estilos del orden interno. Estos elementos son los brazos y las manos de las mentes y los corazones del personal de la empresa.

Casi todas las transformaciones importantes son resultado de una valiente ruptura con las formas tradicionales de pensar.

En los círculos científicos, las transformaciones dramáticas, las revoluciones del pensamiento, las evoluciones en el conocimiento y las repentinas liberaciones respecto a los límites arcaicos son llamados “cambios de paradigma”. Estos se caracterizan por ofrecer nuevas formas de pensar sobre los viejos problemas.

La palabra paradigma proviene del término griego similar:

un patrón o mapa para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad. Aunque alguien pueda lograr pequeñas mejoras desarrollando nuevas técnicas, los saltos cuánticos en el rendimiento y los avances revolucionarios en la tecnología requieren nuevos mapas, nuevos paradigmas, nuevas formas de pensar y percibir el mundo.

Hace unos 500 años, por ejemplo, la gente usaba un mapa que reflejaba su conocimiento del mundo en esa época. Ese mapa no cambió hasta que un experto navegante y valiente marino, Cristóbal Colón (1451-1506), desafió el saber convencional

navegando rumbo al oeste con la esperanza de descubrir una nueva ruta hacia las Indias. Y aunque no logró su propósito, cambió los límites de ese mapa, el paradigma del mundo. Y su ruptura motivó una transformación de la mayor importancia en la historia mundial.

En cierta ocasión Colón fue invitado a un banquete donde se le había asignado el puesto de honor. Un cortesano superficial, sintiéndose muy celoso de él, le preguntó en forma abrupta:

—Si usted no hubiera descubierto las Indias, ¿no hay otros hombres en España que hubiesen podido llevar a cabo esa empresa?

Colón no respondió, pero cogió un huevo e invitó a los presentes a que lo hicieran sostener de pie sobre uno de sus extremos. Todos lo intentaron, pero fue en vano; acto seguido él lo golpeó sobre la mesa hundiéndolo un poco y el huevo se mantuvo sin caer.

—Cualquiera pudo hacerlo estar de pie de esa forma! —lo increpó el cortesano.

—Sí, suponiendo que hubieran sabido cómo hacerlo —replicó Colón—. Una vez que yo les mostré el camino al Nuevo Mundo, era sólo cuestión de seguirlo.

Al cumplirse los 500 años del descubrimiento de América, yo celebraré junto a todos los americanos el espíritu de exploración y renacimiento, un espíritu que caracteriza a las mejores organizaciones del mundo.

PONER UN MARCO DE PRINCIPIOS EN EL CENTRO

Otro hombre del Renacimiento, Nicolás Copérnico (1473- 1543), confeccionó un nuevo mapa de las estrellas, de la misma forma en que Colón había trazado un nuevo mapa de los mares.

Por entonces, los astrónomos aceptaban la teoría del astrónomo egipcio Ptolomeo de que la Tierra era el centro del universo y no tenía movimiento. Copérnico demostró que la tierra se desplazaba velozmente a través del espacio y que el Sol estaba en el centro. Aunque su paradigma del Sol en el centro fue considerado una herejía científica por algunos y una blasfemia espiritual por otros, Copérnico rompió animosamente con la tradición e inició una revolución que marca el comienzo de la ciencia moderna.

En sus escritos *De Revolutionibus Orbium Coelestium*, Copérnico señaló: “Atribuirle movimiento a la Tierra puede parecer absurdo a quienes durante siglos han aceptado que la Tierra está situada en el punto central del universo y es inamovible. Pero no me acobardan las críticas de ningún hombre. A través de prolongadas y frecuentes observaciones y siguiendo un conjunto de principios inmutables, he descubierto no sólo que la Tierra se mueve, sino también que cada uno de los órdenes y magnitudes de todas las estrellas y esferas, y más aún, los mismos cielos, están tan vinculados entre sí que, en consecuencia, nada podría salirse de su sitio en ningún lugar sin producir confusión en todas las partes del universo en su conjunto”.

A lo largo de la historia, los líderes han utilizado diferentes modelos y “mapas” para dirigir a la gente, en una gama que va desde el primitivo paradigma de “la zanahoria y el garrote”

—donde para crear productividad se empleaban las recompensas y los castigos— hasta relaciones humanas y modelos de recursos humanos más refinados, basados en estrategias de influencias y técnicas de participación.

Espero poder ayudar a que se produzca un cambio de paradigma en la capacitación gerencial a través de la concentración, no en otro mapa nuevo, sino en una nueva brújula: “El liderazgo centrado en principios”. Empleando este paradigma, los líderes pueden aspirar a transformar sus organizaciones y

su gente comunicando la perspectiva, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea coherente con la creencia y alineando los procedimientos a los principios, roles y objetivos. Así la gente podrá alcanzar un más alto sentido del aporte individual a través de su compromiso con la misión de la organización.

Es frecuente que no podamos asumir un nuevo paradigma mientras no hayamos abandonado el viejo. De la misma forma, mientras no hayamos desechado las presunciones injustificadas sobre la gente, no cabe esperar que se produzcan mejoras duraderas en nuestras organizaciones: no podemos magnificar nuestros recursos humanos usando técnicas gerenciales manipuladoras, de la misma forma que no podemos reparar a Humpty Dumpty con más caballos y más hombres. De cualquier manera, en este mundo trastornado, las cosas están al revés. Confundimos eficiencia con eficacia, conveniencia con prioridad, imitación con innovación y pretensiones con competencia.

En última instancia, el estilo de liderazgo que se puede adoptar surge del núcleo de ideas y sentimientos sobre la naturaleza del hombre que uno tiene. Sea lo que fuere lo que alguien tiene en el centro de su vida —el trabajo o el placer, el amigo o el enemigo, el cónyuge o uno mismo, los principios o las pasiones—, eso afectará su percepción. Y la percepción es lo que gobierna las creencias, las actitudes y los comportamientos. Suscribo la idea de “Yo les enseño principios correctos, y ellos se gobiernan a sí mismos”, porque la considero un enfoque esclarecedor de la dirección y el liderazgo. Los individuos y las organizaciones deben ser guiados por un marco de principios probados. Son leyes naturales y valores sociales normativos que han emergido gradualmente a lo largo de los siglos a través de toda gran sociedad, de toda civilización responsable. Afloran con la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas

que enaltecen, ennoblecen, satisfacen, dan poder e inspiran a la gente.

Al igual que el cambio de paradigma en el terreno científico, el cambio en el patrón gerencial puede transformar completamente nuestra visión del mundo y finalmente nuestra propia organización. Mientras los administradores deben fijar su mirada en el suelo, los líderes deben hacerlo en el horizonte para tener una visión y dirección claras. Dice el refrán que donde no hay visión los hombres perecen. Esto es así porque escogen objetivos y los persiguen —trepando por la proverbial escalera del éxito—, antes de definir su misión y clarificar sus valores. En consecuencia, cuando llegan al último peldaño, descubren a menudo, descorazonados, que la escalera está apoyada en la pared equivocada.

PROCESOS PARA LIBERAR EL POTENCIAL

En el terreno de la física, Newton articuló las leyes de la fuerza y la gravedad dentro de una teoría totalizadora, correcta para su época. Pero la enorme energía que existe en el interior del átomo permaneció oculta hasta que **Albert Einstein** (1879-1955) encontró la llave. Su principio de la relatividad trató a la materia y a la energía como elementos intercambiables, no diferentes, y revolucionó el pensamiento científico con nuevas concepciones del tiempo, el espacio, la masa, el movimiento y la gravitación.

En sus Notas autobiográficas, **Einstein** escribe: “Perdóname, Newton. Tú encontraste absolutamente el único camino que, en tu época, podía descubrir un hombre dotado de los más ¡titos poderes del intelecto y de la creatividad. Los conceptos que tú creaste aún dominan nuestra forma de pensar en el terreno físico, aunque hoy sabemos que deben ser sustituidos por otros más alejados de la esfera de la experiencia inmediata

si queremos intentar una comprensión más profunda de la forma en que están interrelacionadas las cosas”.

Cuando el diminuto átomo se rompió, una enorme energía y un enorme poder fueron liberados. De la misma forma, el objetivo de todo programa de desarrollo de recursos humanos debería ser el de liberar el tremendo poder y potencial creativo de la gente, al hacerla parte de un proceso de cambio y desarrollo que sea significativo.

El liderazgo centrado en principios afirma que el más alto nivel de la motivación humana es la sensación de contribución personal y considera que los seres humanos son el capital más valioso de las organizaciones —como responsables de determinados recursos— y que el ser responsable es la clave para descubrir, desarrollar y administrar todos los otros capitales. Cada individuo es reconocido como un agente libre, capaz de logros inmensos, no como una víctima o un instrumento limitado por las condiciones y el condicionamiento.

El plan de capacitación que acompaña a este paradigma está orientado hacia un proceso, no hacia un producto. El proceso de desarrollo organizacional consiste, primero, en reunir y diagnosticar los datos; segundo, en seleccionar las prioridades, los valores y los objetivos; tercero, en detectar y evaluar las alternativas; cuarto, en planear y decidir los pasos prácticos, y quinto, en comparar los resultados obtenidos con las metas y objetivos originales.

El siguiente proceso de desarrollo debe ser parte integral de todo programa de capacitación que se ponga en práctica. Primero, aprehender el contenido del programa, la esencia de las líneas básicas que se presentan, buscando en primer término no comprender los principios elementales. Segundo, ampliar lo que usted ha aprendido con sus propias ideas y pensamientos. Tercero, enseñar el material, compartiendo lo que se ha aprendido con otras personas para aumentar la comprensión, crear un vocabulario común para el cambio y desbloquear la percepción

que los demás tienen de usted. Cuarto, aplicar los principios, poniéndolos a prueba en sus circunstancias inmediatas. Y quinto, controlar los resultados.

Todo crecimiento real se caracteriza por este proceso de desarrollo paso a paso. Cuando los individuos se ven capacitados en los principios gerenciales a través de este proceso, se liberan de sus viejos tabúes y de sus arcaicos patrones de comportamiento, y están cada vez más motivados y orientados interiormente. Y cuando las personas y las organizaciones están capacitadas de esta forma, descubren maneras de lograr que sus estructuras, sistemas y estilos sean más y más congruentes con sus misiones, valores, roles y metas.

PROGRAMAS PARA ROMPER LAS BARRERAS

El piloto Chuck Yeager (1922) inició la era de los vuelos supersónicos el 14 de octubre de 1947, cuando rompió la barrera del sonido, aquella especie de “invisible muro de ladrillos”. Algunos científicos prominentes parecían disponer de “datos sólidos” respecto a que esa barrera era impenetrable. Otros predijeron taxativamente que tanto el piloto como el avión se desintegrarían cuando alcanzaran la velocidad Mach 1, o que el piloto perdería la voz, retrocedería en edad o recibiría fuertes golpes. A pesar de ello, ese histórico día Yeager alcanzó una velocidad de vuelo de 1126 kilómetros por hora (Mach 1,06) en un avión Bell Aviation X-1. Tres semanas después alcanzó Mach 1,35, y seis años más tarde voló a la increíble velocidad de 2594 kilómetros por hora (Mach 2,44), poniendo fin al mito de la barrera impenetrable.

En su autobiografía, Yeager escribe: “Cuanto más rápido más suave se hacía el vuelo. Repentinamente el indicador Mach comenzó a oscilar. Subió hasta 0,965 y luego saltó en la escala. ¡Creí que estaba viendo visiones?! Estaba volando a

velocidad supersónica y el vuelo era tan suave como el trasero de un bebé: mi abuela hubiese podido ir sentada allá atrás, sorbiendo limonada. Yo estaba estupefacto.

Después de tanta ansiedad y de tantas prevenciones, romper la barrera del sonido era realmente algo decepcionante. La barrera del sonido, lo desconocido, sólo era una incursión a través de una especie de gelatina espacial, como circular en una autopista perfectamente pavimentada. Más tarde comprendí que esa misión había terminado en una decepción porque la verdadera barrera no estaba en el cielo, sino en nuestros conocimientos y en nuestra experiencia acerca del vuelo supersónico”.

Una vez rota la “barrera del sonido”, nos enfrentamos todavía a lo que muchos consideran un obstáculo mucho más difícil de superar: la “barrera humana”. En la actualidad, romper la “barrera humana” o statu quo de la labor diaria es, para muchos directivos, tan difícil como lo era hace cuatro décadas romper la “barrera del sonido” para los ingenieros aeronáuticos.

¿Por qué? Porque frecuentemente se considera que la gente es más una limitación o un impedimento que una ventaja y un capital. Así, el bajo rendimiento es institucionalizado a menudo en las estructuras, en los sistemas, en los procedimientos y en los procesos de la organización. Algunos ejecutivos pilotan sus firmas como si fuesen aeroplanos de un solo motor, con hélice a baja velocidad y altura, y con la obstinada convicción de que el menor intento de lograr un alto rendimiento les podría hacer perder el control y estrellarse.

Sin embargo, hay unos pocos directivos bien capacitados y valientes que están rompiendo la mítica barrera humana y demostrando que es posible obtener un aumento del rendimiento humano del 500 por ciento —no sólo del 5 por ciento— sin que, como antes se ha dicho, nadie pierda la voz, ni retroceda a la adolescencia, ni sufra violentas sacudidas. Las personas que trabajan en organizaciones de alto rendimiento tienden

,en realidad, a ser mucho más saludables y felices, precisamente porque se las trata como lo que son: el recurso más valioso de la organización; por ello, todos se ayudan mutuamente para mejorar los niveles de calidad y productividad. También tratan de capacitar a los demás en los principios y prácticas de la gerencia “supersónica” y tienen una fe franca en su potencial para elevarse por encima de la competencia.

Los programas de capacitación y desarrollo deben emanar (le forma natural de la perspectiva, la misión y los principios de la empresa. Deben intentar aumentar el poder de la gente para elevarse, mantener el rumbo, avanzar animosamente hacia lo desconocido, guiándose más por la imaginación que por la memoria, y finalmente dejar atrás sus miedos y fracasos del pasado. Muchos individuos y firmas comerciales necesitan dar un salto cuantitativo en su labor y hacer un saludable cambio en sus hábitos, una modificación importante de sus directrices; en caso contrario, seguirán acumulando errores, y uso es evidente que no funciona.

COMO SUPERAR LA INERCIA DEL PASADO

Para lograr romper con los viejos hábitos y elaborar otros nuevos, se debe aprender a manejar las fuerzas restrictivas y aprovechar las fuerzas impulsoras para alcanzar la victoria privada cotidiana.

Superar la inercia del pasado depende en gran medida de disponer de una clara identidad y un sólido fin, de saber quién es usted y qué es lo que quiere llevar a cabo. El trabajo mediocre a menudo es atribuible a deficiencias en la organización y la fijación de prioridades. Una gestión poco vigorosa es arrancada de raíz con facilidad por las emociones, por los estados de ánimo y por las circunstancias.

Las personas muy eficaces siempre llevan consigo sus agendas.

Sus horarios son sus sirvientes, no sus amos. Organizan toda su semana y se adaptan a esa organización cada día. Sin embargo, no hacen cambios caprichosos en sus planes. Ejercen la disciplina y la concentración, y no se someten a los estados de ánimo ni a las circunstancias. Reservan en sus agendas porciones de tiempo determinadas para la planificación, la elaboración de proyectos y el trabajo creativo importante. Desarrollan las actividades menos importantes y menos trabajosas cuando sus niveles de fatiga son más altos. Evitan hacer el trabajo de escritorio más de una vez y no revisan los papeles y documentación a menos que previamente hayan planeado hacer algo con ellos.

Defino la disciplina como el hábito de hacer y cumplir promesas y de respetar los compromisos. La disciplina es la clave para superar la inercia del pasado. Si comenzamos por lo más pequeño podremos fortalecer gradualmente nuestro sentido del honor personal y desarrollar nuestra capacidad de hacer y cumplir grandes promesas. Finalmente, nuestro sentido del honor personal se fortalecerá mucho más que nuestro estado de ánimo. Debemos, pues, hacer promesas con sobriedad, porque tendremos que cumplirlas.

Escribir y mantener a la vista los compromisos que adoptamos sirve de ayuda a menudo. Recientemente he confeccionado mi propio sistema para ello: el Organizador Basado en los Siete Hábitos. Registrar nuestros roles y metas fortalece nuestro sentido decisorio y nos recuerda que debemos administrar nuestro tiempo y los otros recursos con el fin de cumplir nuestras promesas.*

Usted puede comenzar este proceso prometiendo levantarse a determinada hora de la mañana, independientemente de

* Si desea usted que se le suministren, de forma gratuita, los planes de realización semanales para todo un mes del Organizador de los Siete Hábitos, puede llamar al teléfono 1-800-255-0777.

cómo se sienta. Luego prometa que empleará la primera hora de una manera muy provechosa: planificando el día y preparándose para él. Y después, cumpla esas promesas. Descubrirá que el principio de cumplirlas y de honrar los compromisos es enormemente beneficioso. Nos conduce a una autoestima consistente y a una sólida integridad personal, que son el cimiento de todos los éxitos verdaderos.

TRES GRANDES FUERZAS

La astronáutica nos enseña que se consume más poder y energía en elevarse y superar la gravedad terráquea que en navegar un millón de kilómetros y volver a la Tierra.

De la misma forma, consumimos más esfuerzo y energía para iniciar un nuevo comportamiento. Los viejos hábitos ejercen una poderosa fuerza de inercia. Por ejemplo, un día podemos decidir que vamos a romper con el hábito de comer en exceso, y el único resultado que obtenemos es el repetirnos la misma promesa al día siguiente. Podemos prometer que dejaremos de haraganear, que escribiremos esas cartas atrasadas y emprenderemos esos proyectos importantes pero no urgentes, para después romper con esa resolución y recaer en el callejón sin salida y autoderrotista de tomar resoluciones sólo para volver a romperlas. Entonces podríamos empezar a preguntarnos si establecer cualquier compromiso tiene algún valor.

¿Cómo podemos romper con los malos hábitos y crear otros nuevos y saludables?

Primero debemos sentarnos y calcular el costo de ese proceso, para evitar formular grandes promesas, poner los cimientos para llevarlas a cabo, y al final no ser capaces de terminar la obra. Si no terminamos lo que comenzamos, nos despreciaremos a nosotros mismos y seremos despreciados por los demás. Sencillamente, repito, primero debemos sentarnos a cuantificar los costos y calcular las fuerzas restrictivas

para estar seguros de que tenemos suficiente impulso para intentarlo.

El análisis de los campos de energía nos enseña que en cualquier medio actúan fuerzas restrictivas poderosas para sofocar todo impulso nuevo. Cualquier intento serio de cambiar un hábito debe tener esas fuerzas en cuenta. Si decidimos, por ejemplo, cambiar nuestra dieta, debemos considerar los momentos, lugares y situaciones en los que nos encontraremos. Así podremos evitar lo que nos empuja en sentido contrario y añadir lo que nos ayuda a progresar y llevar adelante nuestras resoluciones.

Los viejos hábitos tienen una tremenda fuerza de inercia. Romper con los hábitos profundamente arraigados de la holgazanería, la crítica, el comer y el dormir en exceso exige algo más que un poco de fuerza de voluntad. Estaremos lidiando con aspectos básicos del carácter y deberemos lograr cierto tipo de reorientación o transformación fundamental respecto a ellos.

A menudo nuestra propia resolución y fuerza de voluntad no bastan. Necesitaremos de la fuerza renovadora de una alianza con otras personas que estén comprometidas en lo mismo y de establecer relaciones en las cuales acordemos hacer algo determinado. El éxito de grupos como Alcohólicos Anónimos es un claro ejemplo del poder de las asociaciones de apoyo mutuo.

De cualquier manera, al principio el cambio será difícil. Una vez que hayamos decidido cambiar, elevarnos, tal vez tengamos que sacrificar nuestra “libertad” de hacer lo que nos venga en gana o lo que sea más natural en nosotros, hasta que los nuevos hábitos estén consistentemente formados y nuestros deseos de volver a los viejos hayan sido derrotados. Nos sentiremos en retirada, enfrentándonos a antojos, rutinas y tendencias. Y de la misma forma en que los astronautas se ven sacudidos por el dictamen del cosmos a medida que se van

liberando de la inercia de las “fuerzas g” de la gravedad, nosotros experimentaremos algunos cambios bruscos a medida que intentemos superar la inercia del pasado.

Hay tres grandes fuerzas que nos aferran a nuestros malos hábitos: los apetitos, el orgullo y la ambición. Aunque ya las hemos estudiado en el capítulo 3, aquí las repasaremos nuevamente:

Primera: los apetitos y las pasiones. Todos sucumbimos a menudo al impulso de los apetitos, a los antojos y a las ansiedades psicológicas del comer y del beber, por ejemplo. Hay muchos esclavos de sus estómagos y de sus adicciones. Los estómagos controlan sus mentes y cuerpos, lo cual siempre tiene posteriores consecuencias.

Cuando somos excesivamente indulgentes con nosotros mismos, somos también menos sensibles a las necesidades de los demás. Nos disgustamos con nosotros mismos y vertemos ese disgusto sobre los otros, en ocasiones ante la menor provocación. De ahí que, cuando nuestros apetitos y pasiones nos controlan, inevitablemente tenemos problemas de relación.

Sir Walter Scott señaló: “Quien es indulgente con sus sentidos ante cualquier exceso se hace odioso a su propia razón, y para gratificar a la bestia que hay en él, disgusta al hombre y provoca el conflicto entre sus dos naturalezas”.

- Segunda: el orgullo y las pretensiones. Si no tenemos seguridad en nuestra autoestima, miramos el espejo social buscando allí nuestra identidad y la aprobación de los demás. El concepto que tenemos de nosotros mismos proviene de lo que los demás piensan de nosotros. Acabamos orientando nuestras vidas en base a satisfacer sus expectativas. Cuanto más vivimos en función de lo que los demás esperan de nosotros, más inseguros y pretensiosos nos hacemos. Nuestras expectativas cambian, fluctúan nuestras opiniones. Y a medida que vamos

aceptando juegos y asumiendo roles, que vamos quedando prisioneros de la vanidad y del orgullo, nos engañamos a nosotros mismos y, sintiéndonos amenazados, luchamos por mantener nuestra falsa fachada.

Tercera: las aspiraciones y la ambición. Cuando estamos cegados por la ambición, primero tratamos de ser comprendidos y de alcanzar la gloria, la posición, el poder y el ascenso en lugar de considerar el tiempo, el talento y las posesiones como algo de lo cual somos responsables y por lo cual debemos rendir cuentas. Los individuos con aspiraciones son intensamente posesivos. Todo lo interpretan en función de lo que pueden obtener para ellos. Convierten a todos los demás en competidores. Sus relaciones, incluso las más cercanas e íntimas, tienden a ser competitivas. Emplean diversos métodos de manipulación para alcanzar sus fines.

LA VICTORIA PRIVADA COTIDIANA

Si logramos superar los impulsos de la carne para despertarnos temprano —haciendo que la mente triunfe sobre el colchón— experimentaremos nuestra primera victoria del día. A partir de aquí podremos avanzar en otros terrenos, porque las grandes cosas se cumplen con pequeños medios.

Esta victoria a primera hora de la mañana da una sensación de logro, de superación y de dominio, y esa sensación nos impulsa a vencer las dificultades y a remontar los obstáculos que se nos presentan posteriormente a lo largo del día. Comenzar el día con una victoria privada sobre uno mismo es una buena manera de romper viejos hábitos y construir otros nuevos.

A medida que nos ejercitamos en la disciplina de hacer, cuando estamos frescos y en primer lugar, el trabajo importante

y difícil, postergando para otro momento las tareas de rutinas, nuestra capacidad para dar más de nosotros mismos y para desempeñarnos mejor irá en aumento. Actuando así, somos el producto de nuestras decisiones, de nuestras metas y planes, en lugar de serlo de nuestro estado de ánimo y de las circunstancias.

Todos debemos afrontar nuestras batallas privadas. Y todos tenemos la posibilidad de vivir nuestras batallas públicas en nuestras mentes, antes de librarlas en la realidad. De esta forma, podemos vivir realmente los desafíos que nos aportará el día, antes que éstos se presenten. Podemos afrontar las aspiraciones, el egoísmo, las inclinaciones negativas, la impaciencia, la cólera, la holgazanería y la irresponsabilidad, luchar contra ellas y ganar la batalla en nuestro pensamiento, antes de hacerlo en la práctica.

Así, cuando llega la hora de la batalla pública —las presiones y tensiones que pesan sobre nuestras vidas— tendremos la fuerza interior que nos permita enfrentarnos a ellas a partir de un marco de principios correctos. Ganar la batalla privada antes de entrar en el ruedo público es otra clave para romper los viejos hábitos y construir otros nuevos. He aprendido que no es posible obtener victorias públicas perdurables a menos que antes hayamos alcanzado una victoria privada rotunda.

ESTAR EN CONDICIONES ES MUY IMPORTANTE

Aumentamos nuestra capacidad de adquirir y abandonar hábitos casi del mismo modo en que aumentamos nuestra capacidad pulmonar mediante un programa de aeróbic. Es evidente que no podemos correr más rápidamente de lo que nos permiten nuestras fuerzas. Debemos dosificarlos gradualmente. El aeróbic es un programa activo de ejercicios que se basa en el concepto del desarrollo creciente de reservas de

poder en el cuerpo, las cuales suministran recursos a cada uno de los sistemas. ‘Todo aquel que lleve un estilo de vida sedentario y se vea sometido a exigencias físicas descubre que su cuerpo pide oxígeno a gritos. Pero su sistema circulatorio está subdesarrollado, y cualquier deficiencia grave puede acarrearle una apoplejía, un ataque cardíaco o la muerte.

El principio consiste, pues, en avanzar regular y gradualmente, por medio del ejercicio cotidiano del temple emocional, en la acumulación de reservas de vigor anímico a las cuales recurrir en momentos de tensión.

En lo que se refiere a la formación de nuevos hábitos, el ejercicio aeróbico que recomiendo consiste en hacer cotidianamente dos cosas: 1) ampliar la perspectiva, y 2) adoptar algunas decisiones y compromisos a la luz de esa perspectiva. Los seres humanos tienen la capacidad de trascender, de elevarse por encima de lo circunstancial y entender lo que está ocurriendo y lo que debería ocurrir. Debemos tomarnos el tiempo necesario para planear y adoptar algunas decisiones a la luz de esa comprensión. “Lo más importante jamás debe quedar a merced de lo menos importante”, dijo Goethe. La planificación cuidadosa nos ayuda a mantener un sentido de la perspectiva, del fin y de las prioridades.

CINCO SUGERENCIAS

Si llevamos a cabo los cinco puntos que enumeramos a continuación tendremos la solidez necesaria para resistir en los momentos difíciles, en los tiempos de prueba.

- Nunca hagamos una promesa que no vayamos a cumplir.
- Hagamos promesas, tomemos resoluciones y asumamos compromisos significativos de hacer las cosas mejor y de ser nosotros mismos mejores; compartamos esos propósitos con un ser querido.

- Empleemos el autoconocimiento y seamos muy selectivos en cuanto a las promesas que hacemos.
- Consideremos nuestras promesas como una muestra de nuestra integridad y de nuestra fe en nosotros mismos.
- Recordemos que nuestra integridad personal o autocontrol es la base de nuestro éxito con los demás.

He aquí una práctica simple que puede impulsarlo a avanzar en su búsqueda, a largo plazo, de la excelencia, y en su lucha por la verdadera madurez (valentía equilibrada con consideración) y por la integridad. Antes de poner a prueba su nuevo hábito o comportamiento deseado, deténgase para controlarse. Verifique y reagrupe sus recursos. Disponga su mente y su corazón. Elija su estado de ánimo. Escoja proactivamente su respuesta. Pregúntese: “¿Cómo puedo responder mejor a esta situación?”. Opte por actuar con lo mejor de sí mismo, y esa opción neutralizará su ambivalencia y renovará su determinación.

Cuando todo ya está listo para el lanzamiento, los astronautas dicen: “Todos los sistemas funcionan”. Esto significa que todo está en el equilibrio y orden necesario para operar. Pueden disfrutar de un lanzamiento sereno y realizar maniobras importantes en el espacio porque todo está coordinado, armonizado y preparado para entrar en movimiento.

Podemos usar la expresión “todos los sistemas funcionan” como una buena forma de indicar que todos los sistemas están listos para llevarnos a la altura planeada. Cuando nuestro sistema de hábitos y nuestro sistema de valores no están sincronizados, nos vemos sometidos a dudas y resistencias internas, y a menudo la misión fracasa. El comportamiento activo, positivo, refuerza nuestras buenas intenciones y resoluciones. Las acciones —el quehacer concreto— pueden modificar todas las

fibras de nuestra naturaleza. La acción cambia nuestra visión de nosotros mismos.

Nuestro comportamiento personal es en gran medida resultado de este combustible que se crea a sí mismo.

En consecuencia, si alguien hace una promesa pero no la cumple, existe el peligro de que su carácter sufra un colapso importante. Su honor e integridad están en peligro. Su autoestima tiende a disminuir, acaba forjando un retrato diferente de sí mismo y adapta su comportamiento a él. Pero si nos enfrentamos adecuadamente a todo nuevo desafío y lo superamos, gestaremos en nuestro interior un nuevo tipo de libertad, poder y capacidad de elevarnos a alturas que antes ni siquiera habíamos soñado.

LOS SEIS DIAS DE LA CREACION

Toda evolución y progreso reales se llevan a cabo paso a paso, siguiendo una secuencia natural de desarrollo. El Génesis registra, por ejemplo, que la Tierra fue creada en seis días.

‘Todos ellos fueron importantes, a su debido tiempo: la luz, la tierra, las plantas, los animales y finalmente el hombre. Este proceso secuencial de desarrollo es común a todos los aspectos de la vida.

- Cuando en la niñez aprendemos a darnos la vuelta, a sentarnos, a gatear y luego a caminar y a correr, cada paso es importante. No se puede pasar por alto ninguno de ellos.
- En la escuela estudiamos la aritmética antes que el álgebra, y ésta antes que el cálculo diferencial. Está claro que no podemos hacer cálculos diferenciales hasta que no hayamos aprendido el álgebra.
- En la construcción sentamos sólidos cimientos antes de realizar ningún trabajo de albañilería y acabado.

Conocemos y aceptamos este proceso paso a paso en el terreno físico e intelectual porque las cosas saltan a la vista y aportan evidencias constantemente. Pero en otras áreas del desarrollo humano y en la interacción social, solemos tomar atajos para llegar al proceso natural, sustituyendo la prioridad por la conveniencia momentánea, la innovación por la imitación, el carácter por la apariencia, la sustancia por el estilo y la competencia por las pretensiones. A menudo nos saltamos algunos pasos vitales para poder ahorrar tiempo y esfuerzo pero seguimos con la esperanza de recibir la recompensa deseada.

Es una esperanza yana. No existen atajos para el desarrollo de las habilidades profesionales, del talento —como tocar el piano o hablar en público— ni de nuestras mentes y caracteres. En todos los aspectos de la vida hay etapas o procesos de evolución y desarrollo, y el concepto de los seis días de la creación se aplica en todos y cada uno de los pasos.

¿Qué ocurre, por ejemplo, cuando alguien intenta coger un atajo en su proceso cotidiano para aprender a jugar al tenis? ¿Cuál es el resultado si un jugador a nivel del tercer día se le ocurre alguna vez jugar al nivel del sexto día para causar una mejor impresión? ¿O qué pasaría si usted hiciera creer a sus amigos que puede tocar el piano a nivel del sexto día cuando su verdadero nivel actual de habilidad sólo es del segundo día? Si usted en golf está en el tercer día y compite con un jugador cuyo nivel es del quinto día, ¿puede seriamente pensar en vencerlo?

Las respuestas son obvias. Sencillamente, es imposible burlar, ignorar o buscar atajos a este proceso de desarrollo. Va contra la naturaleza, y todo intento de dar con un atajo concluye en confusión y frustración. Si yo estoy en el segundo día en cualquier terreno, y quiero avanzar hasta el quinto día, debo dar un paso adelante hacia el tercer día. Ni los rodeos, ni los atajos, ni las pretensiones o apariencias, ni el querer aparentar

otra cosa, ni el mayor empeño en “vestirse para el éxito” podrán compensar la carencia de habilidad y de juicio.

El progreso implica aceptar el hecho de que actualmente soy un hombre del segundo día y negarme a pretender ser cualquier otro.

Si los estudiantes no quieren que el maestro sepa a qué nivel están —por no hacerle una sencilla pregunta o por no revelar su ignorancia—, no aprenderán ni crecerán. Una persona no puede pretender ser mucho más de lo que es; finalmente será descubierta. Admitir que ignoramos algo suele ser el primer paso hacia nuestra educación.

CRECIMIENTO INTERIOR

Ahora bien, en lugar de considerar el crecimiento en habilidades o conocimiento, consideremos el crecimiento interior de un individuo. Supongamos, por ejemplo, que una persona está intelectualmente en el quinto día, pero emocionalmente sólo en el segundo. Todo marcha como corresponde cuando brilla el sol y las cosas van bien. Pero, ¿qué pasa cuando confluyen la fatiga, los problemas matrimoniales, la presión financiera, los hijos adolescentes poco cooperativos, los chicos que holgazanean en la escuela y los teléfonos que suenan?

Una persona emocionalmente inmadura puede quedar completamente a merced de las emociones de la cólera, la impaciencia y la compulsión de criticar, a pesar de que su actuación pública, cuando las cosas iban bien, hubiese impedido detectar esa deficiencia interior, esa inmadurez.

Los atajos en el proceso natural de desarrollo no siempre son evidentes en el terreno emocional, social y espiritual. Podemos “posar” y aparentar. Y podemos salir bien librados durante un tiempo aunque sea a costa de “pasar la noche en vela”. Podemos incluso engañarnos a nosotros mismos. Pero la mayoría

de nosotros sabemos cómo somos realmente por dentro, y también lo saben algunas de las personas que viven o trabajan con nosotros.

Para relacionarnos eficazmente con nuestros colegas, nuestro cónyuge y nuestros hijos, necesitamos fortaleza emocional, porque debemos aprender a escuchar. Para ello se requiere paciencia, ser receptivos y el deseo de comprender. Cuando somos receptivos, corremos el riesgo de que nos manipulen, de ser influidos. Y si estamos seguros de tener razón, no queremos cambiar. Nos resulta más fácil cerrarnos y dictar y ordenar cosas a los demás. Es más fácil operar desde nuestro nivel emocional del segundo día, aunque dando consejos del nivel del sexto día.

ANTES DE DAR HAY QUE POSEER

En una ocasión intenté enseñar a mi hija el valor de compartir cuando todavía no estaba preparada para asimilarlo. Lo que yo estaba haciendo era, de hecho, intentar que avanzara del segundo día al quinto día a fuerza de órdenes.

El día de la fiesta de su tercer cumpleaños volví a casa y la encontré en un rincón del vestíbulo, aferrada de forma desafiante a todos sus regalos, porque no quería que los otros chicos jugaran con ellos. Percibí la presencia de otros padres que observaban ese despliegue de egoísmo. Me sentí en una situación embarazosa porque yo era profesor en el terreno de las relaciones humanas, y pensé que esas personas esperaban algo mejor de mí y de mis hijos.

El clima de la habitación estaba cargado, con los otros chicos arracimados alrededor de mi hija extendiendo sus manos, pidiéndole que les dejase jugar con los regalos que acababan de hacerle, y con ella negándose categóricamente, por supuesto, a compartir nada. Uno de los valores fundamentales en los que

nosotros creemos es precisamente el de compartir. “Debo enseñar a mi hija a compartir —me dije—. El valor del compartir es una de nuestras creencias básicas.” Y puse manos a la obra siguiendo el proceso que paso a relatar.

Mi primer método fue simplemente suplicar:

—¿Escucha, querida, por favor, podrías compartir con tus amigos los juguetes que te han regalado?

La única respuesta que obtuve fue:

—No.

Mi segundo método fue razonar:

—Escucha, querida, si compartes tus juguetes con ellos aquí, en casa, cuando vayas a sus casas ellos compartirán sus juguetes contigo.

—¡No! —volvió a contestarme.

Yo me iba sintiendo cada vez un poco más molesto, a medida que se hacía evidente que no tenía influencia sobre ella. Mi tercer método fue sobornar:

—Mira, querida, si compartes los juguetes, te daré una sorpresa especial que he traído para ti: un trozo de goma de mascar.

—¡No quiero goma de mascar! —explotó ella.

A esa altura yo ya me estaba exasperando. Mi cuarto método fue amenazar:

—Si no lo compartes te verás en serias dificultades!

—No me importa. Son míos. ¡No tengo por qué compartirlos!

Mi último método fue la fuerza. Tomé simplemente algunos de los juguetes y se los di a los demás niños, diciéndoles:

—Aquí están, chicos: jugad con ellos.

Quizá mi hija necesitara pasar por la experiencia de poseer cosas antes de poder darlas: a menos que poseamos algo, nunca podremos darlo realmente. Pero en ese momento atribuí más valor a la opinión de los padres que nos observaban que al crecimiento y desarrollo de mi hija y a nuestra relación. Hice un

juicio inicial: yo tenía razón, ella debía compartir y estaba equivocada al no hacerlo.

Basado en ese juicio, quise manipularla hasta que finalmente la forcé.

Ella estaba en el segundo día, y yo le impuse una expectativa del quinto día, por la sencilla razón de que yo estaba emocionalmente en el segundo día. Yo no podía o no quería dar paciencia y comprensión, ¡pero esperaba que ella sí los diera! Si hubiese sido más maduro, le habría permitido optar entre compartir o no compartir. Quizá después de haber razonado con ella, podría haber intentando distraer la atención de los chicos hacia un juego interesante, liberando a mi hija de toda esa presión emocional. Desde entonces aprendí que, una vez que mis hijos adquieren una sensación real de posesión, lo comparten todo de forma natural, libre y espontáneamente.

Hay un tiempo para enseñar y capacitar, y un tiempo para no enseñar. Cuando las relaciones están tensas y cargadas de emociones, el intento de enseñar y capacitar es percibido a menudo como una forma de juicio y rechazo. Hay un enfoque mejor: quedarse a solas con la persona en cuestión y discutir sobre el principio en privado. Pero esto exige, una vez más, paciencia y control interior; requiere, en síntesis, madurez emocional.

TOMAR FUERZA PRESTADA PRODUCE DEBILIDAD

Además de los padres, hay muchos directivos, líderes y otras personas que ocupan puestos de autoridad que son competentes y capaces y tienen conocimientos (están en el sexto día), pero emocional y espiritualmente son inmaduros (están en el segundo día). Esto los puede llevar también a intentar compensar esa deficiencia o brecha tomando fuerza prestada de su puesto o autoridad.

¿Cómo reacciona la gente inmadura ante las presiones?

¿Cómo reacciona el jefe cuando sus subordinados no hacen las cosas a su manera?

¿Cómo lo hace la maestra cuando sus alumnos cuestionan su punto de vista?

¿Cómo trata un padre inmaduro a una hija adolescente cuando ésta lo interrumpe con sus problemas? ¿Cómo trata de corregir ese padre a un hijo menor fastidioso? ¿Cómo trata una diferencia con su cónyuge sobre una difícil cuestión emocional? ¿Cómo se enfrenta a los desafíos que se le presentan en el trabajo?

Una persona emocionalmente inmadura tenderá a tomar fuerza prestada de su puesto de trabajo, de su fuerza física, de su experiencia, de su intelecto y de sus emociones para compensar el desequilibrio de su carácter. ¿Y con qué consecuencias? A la larga, terminará desarrollando la debilidad en tres facetas:

Primero: desarrollará la debilidad dentro de sí mismo. Tomar fuerza prestada del puesto de trabajo que ocupa o de la autoridad refuerza su propia dependencia de factores externos para lograr que las cosas se hagan en el futuro.

Segundo: desarrollará la debilidad en los demás. Los demás aprenden a actuar o a reaccionar por miedo o conformidad, coartando así su propia capacidad de razonar, su libertad, su crecimiento y su disciplina interior.

Tercero: desarrollará la debilidad en las relaciones. Estará cada vez más tenso. El miedo sustituirá a la cooperación. Todas y cada una de las personas implicadas se harán un poco más arbitrarias, más inestables, más defensivas.

Para ganar una discusión o una disputa, una persona emocionalmente inmadura usa sus puntos fuertes y sus capacidades para arrinconar a la gente. Aunque gane la discusión, pierde. Todos pierden. Su propia fuerza se transforma en su debilidad.

Concretamente, siempre que tomamos fuerza prestada de nuestras posesiones, puestos, títulos, apariencias, acreditaciones

, símbolos de status o logros, ¿qué nos pasa cuando esas cambian o desaparecen?

La respuesta es obvia: quedamos paralizados por las debilidades que hemos desarrollado en nosotros mismos, en nuestras relaciones y en los demás. Quien suele tomar fuerza prestada perderá finalmente su influencia sobre aquellos a quienes más desea impresionar. Sus hijos se sentirán disminuidos y oprimidos y tendrán un bajo sentido de su propio valor, de su identidad y de su individualidad. Quienes trabajan con él se rebelarán y le devolverán golpe por golpe, arremetiendo a menudo precisamente contra las cosas que él más aprecia.

¿Cuáles son, pues, las fuentes de las que podemos extraer fuerza sin crear debilidades?

Las únicas que existen son aquellas que desarrollan la capacidad interior para enfrentarnos a todo lo que la situación nos demande. Un médico, por ejemplo, extrae fuerza del desarrollo de su habilidad y sus conocimientos; un atleta, de su cuerpo disciplinado, sus piernas sólidas y sus pulmones poderosos.

Dicho de otra forma, debemos preguntarnos: “¿Qué exige esta situación? ¿Qué fuerza, qué habilidad, qué conocimiento, qué actitud?”. Es evidente que las posesiones, apariencias y títulos del médico o el atleta son meros símbolos de lo que se necesita y, en consecuencia, no tienen valor en la pregunta que nos formulamos.

IMPLICACIONES PARA EL CRECIMIENTO PERSONAL

Considero que el proceso de desarrollo de los “seis días” tiene seis implicaciones importantes:

- *El crecimiento es un proceso natural*: se recoge lo que se siembra; el álgebra está antes que el cálculo diferencial, el gateo antes que el caminar.

- *Todos estamos en diferentes “días”* (niveles de crecimiento) en el campo físico, social, emocional, intelectual y espiritual. Si yo me encuentro en un nivel diferente del de usted, es posible que las cosas sobre las que deba trabajar y superar usted ya las haya logrado, y viceversa. Su cuarto día puede ser mi segundo día.

- *Las comparaciones son peligrosas.* Sólo traen inseguridad, pero a pesar de ello solemos hacerlas entre nuestros hijos, compañeros de trabajo y otros conocidos. Si nuestra sensación de valor y seguridad personales proviene de tales comparaciones, viviremos muy inseguros y angustiados, sintiéndonos superiores durante un minuto e inferiores al minuto siguiente. Las opiniones, costumbres y modas son volubles, cambian constantemente. No existe seguridad en las cosas que cambian. La seguridad interior no viene del exterior. Tomar fuerza prestada de cualquier fuente que no desarrolle y fortalezca internamente a quien la toma lo debilitará internamente. Más aún, el comparar y el tomar fuerza prestada conllevan la complacencia y la vanidad por un lado, y el desánimo y el disgusto con uno mismo por el otro. Mientan a la gente a buscar atajos, a ser dirigida por la opinión de los demás, a vivir de las apariencias y a tomar más fuerza prestada de fuentes exteriores. Es mucho mejor compararnos sólo con nosotros mismos. No podemos concentrar o basar nuestra felicidad en el progreso de otro; sólo podemos basarnos en nosotros mismos. Debemos comparar a las personas con las potencialidades que cada una de ellas tiene, y luego afirmar constantemente esas potencialidades y los esfuerzos que hacen ellas para alcanzarlas. Debemos preguntarnos “¿De qué modo ella está haciendo lo que le corresponde?”, en lugar de comparar a una persona “contra” otra y pagar con amor o castigo en función de esa comparación.

- ¡No existen atajos! Continúo con la metáfora: yo estoy en el segundo día y si quiero avanzar hacia el sexto, debo pasar por el tercero, cuarto y quinto día. Si pretendo estar en el sexto día para impresionar a los demás, a la larga seré descubierto. El tratar de aparentar ser más de lo que uno es, acaba por hacer que los demás nos pierdan el respeto, y que incluso nos lo perdamos a nosotros mismos. Si ciertas personas están en el tercer día, es inútil y pernicioso que las comparemos y critiquemos porque no están en el quinto o sexto día. Se trata, sencillamente, de que no existen atajos.

- Para mejorar, debemos partir de donde estamos, no de donde debiéramos estar ni de donde está otra persona, ni tampoco de donde los demás puedan creer que estamos. Haciendo una flexión más cada día, puedo llegar a hacer treinta en un mes. De la misma forma, en el campo del perfeccionamiento también puedo ejercitar un poco más de lo que necesito: un poco más de paciencia, de comprensión, de valentía, y aumentar así, lentamente, mi capacidad a través del esfuerzo y la disciplina cotidianos.

Creo que el primer y segundo día significan para la mayoría de nosotros ejercer un mayor control sobre nuestros cuerpos, acostándonos y levantándonos temprano, haciendo gimnasia regularmente, comiendo con moderación, quedándonos a trabajar cuando es necesario aunque estemos cansados, etcétera. Hay muchos que tratan de dominar los problemas de los días cuarto, quinto y sexto —la holgazanería, la impaciencia o el orgullo, por ejemplo— a pesar de que todavía siguen siendo esclavos de sus apetitos. Si no podemos controlar el cuerpo y sus exigencias, ¿cómo podremos jamás controlar nuestra lengua o superar nuestras pasiones y las emociones de la cólera, la envidia, los celos y el odio? Hay muchos que aspiran a los

frutos de los días quinto y sexto (amor, espiritualidad, sabiduría para tomar decisiones) y todavía no están dispuestos a obedecer las leyes del primer día (el dominio de los apetitos y las pasiones).

La introspección nos brinda una comprensión precisa de nuestras debilidades y también el poder para superarlas. Muchos de nosotros no sabemos siquiera por dónde empezar. No siempre sabemos qué cosa va detrás de la siguiente. El esquema y el proceso de otra persona puede diferir del nuestro. Lo que para alguien es el quinto día, puede que sea el segundo día para nosotros. Es posible que en cierto momento estemos en el cuarto día y en el momento siguiente en el primer día..., ¡incluso tratándose de la misma cuestión! En ocasiones deberemos trabajar un poco en cada nivel, simultáneamente. Pero la clave de nuestro crecimiento y desarrollo está en comenzar por donde estamos, por nuestro primer día.

SIETE PECADOS CAPITALES

Mahatma Gandhi dijo que existían siete cosas que podrían destruirnos. Nótese que todas ellas tienen que ver con condiciones sociales y políticas. Nótese también que el antídoto para cada uno de esos «pecados capitales» es una explícita norma exterior o algo basado en principios naturales, no en valores sociales.

Ser rico sin trabajar. Esto se refiere a la práctica de obtener algo por nada, manipulando mercados y capitales de tal manera que uno no debe trabajar o producir valor alguno, sino limitarse a manejar personas y cosas. En la actualidad existen profesiones que se enriquecen con la obtención de bienes sin trabajar, hacen mucho dinero sin pagar impuestos, se benefician de las exenciones del gobierno, no comparten honestamente las cargas financieras y disfrutan de todas las prebendas que dimanen de ser ciudadano del país o miembro de una corporación, sin asumir el menor riesgo ni responsabilidad. ¿Cuántos de los sistemas fraudulentos que aparecieron en los años ochenta —llamados a menudo “la década de la codicia”—

se fundamentaban básicamente en esquemas de “hágase rico rápidamente” o en especulaciones que prometían a quienes las practicaban: “Usted no deberá trabajar para lograrlo”? Esta es la razón por la cual yo me sentiría muy preocupado si alguno de mis hijos entrara en alguna empresa especulativa o aprendiera cómo hacer un montón de dinero rápidamente sin tener que pagar los impuestos día tras día.

Algunas organizaciones que actúan por el método de “la pirámide” y cadenas de marketing me preocupan, porque mucha gente se hace rica con rapidez construyendo bajo sus pies una estructura que los alimenta sin trabajar. Estas empresas están racionalizadas al máximo, pero de cualquier forma el móvil emocional que las acciona es la codicia: “Hágase rico sin trabajar demasiado. Quizá deba trabajar al principio, pero pronto hará fortuna sin trabajar”. Con todo ello se cultivan nuevas costumbres y normas sociales que provocan confusión con sus criterios de acción.

Es inevitable que la justicia y el juicio no puedan separarse, lo cual indica que el juicio de una persona se verá afectado negativamente según el grado en que ésta se aparte de las leyes de la naturaleza. Sus principios básicos serán alterados. Comenzará a contar mentiras racionales para explicar por qué las cosas funcionan o por qué no lo hacen. Se alejará de la ley de la cosecha dentro de los ambientes sociopolíticos.

Cuando leemos algo referido a organizaciones que están en problemas, escuchamos a menudo las tristes confesiones de ejecutivos que nos cuentan cómo se apartaron de las leyes y principios naturales durante un período, y comenzaron a construir prestado y especular en exceso, sin detectar realmente las tendencias ni recibir retroalimentación objetiva, y escuchando sólo lo que ellos mismos decían. Ahora deben pagar una elevadísima deuda por ello. Deberán trabajar duro apenas para sobrevivir, sin la menor esperanza de volver a una situación saneada durante los próximos cinco o más años. Para ellos

se trata de volver a lo básico y echar mano del arado. Lo mejor es que, en épocas pasadas, muchos de esos ejecutivos criticaban a los conservadores que fundaron las corporaciones, y que permanecían fieles a lo esencial, aunque fuesen pequeñas y sin deudas.

Placer sin conciencia. El mayor interrogante de los inmaduros, los codiciosos, los egoístas y los sensuales siempre ha sido el siguiente: “¿Qué puedo sacar yo de esto? ¿Me gustará? ¿Me facilitará las cosas?”. Últimamente hay mucha gente que parece desear estos placeres sin conciencia ni sentido de la responsabilidad, hasta el grado de abandonar o descuidar completamente a cónyuges e hijos en aras de hacer “sus cosas”. Pero la independencia no es el estado más maduro del ser; es sólo una posición intermedia en el camino hacia el estado más avanzado y maduro: la interdependencia. Nuestro desafío es aprender a dar y a tomar, a vivir desinteresadamente, a ser sensibles y considerados. De otra forma, en nuestras actividades placenteras no existe el sentido de la responsabilidad social ni el de la rendición de cuentas.

Los costos finales de los placeres sin conciencia son elevados si se los cuantifica en tiempo y dinero, en reputación y en las heridas que provocan en los corazones y las mentes de otras personas que se ven afectadas negativamente por quienes sólo desean ser indulgentes para consigo mismos y gratificarse a corto plazo. Es peligroso alejarse sin conciencia, por impulso o por adormecimiento, de las leyes naturales. La conciencia es esencialmente el recipiente de verdades y principios eternos, el monitor interior de la ley natural.

Un prominente y muy conocido psicólogo trabajó en alinear a las personas con su conciencia moral, en lo que se llamó “terapia de integridad”. En cierta ocasión me contó que él era un maníaco depresivo. “Yo sabía que me estaba convirtiendo en suicida —me dijo—. En consecuencia, ingresé en una institución

para enfermos mentales. Traté de huir de esa idea, de neutralizarla, hasta que gané y me dijeron que podía abandonar el hospital. Ahora ya no hago trabajo clínico porque me produce mucha tensión. Me dedico más a la investigación. Y así pude descubrir, a través de mi propia lucha, que la terapia de integridad era el único camino a seguir. Dejé a mi amante, me confesé ante mi esposa y tuve paz por primera vez en mi vida.”

El placer sin conciencia es una de las tentaciones clave de los ejecutivos de estos tiempos. Viajando en avión tuve oportunidad de echar un vistazo a las revistas para ejecutivos, y me llamaron la atención sus anuncios. Muchos de ellos, dos tercios quizás, invitan a los ejecutivos a ser indulgentes consigo mismos y a olvidarse de su conciencia porque ellos “se lo merecen” o “se lo han ganado” o “lo desean”, ¿y por qué no “ceder” y “permitirse vivir la vida”? Un seductor mensaje decía: “Usted ha llegado a la meta. Ahora dicta su propia ley. Ya no necesita más de una conciencia que lo gobierne”. Y en algunos anuncios se podía ver a un hombre de sesenta años junto a una atractiva mujer de treinta, una de esas “otras personas importantes” que acompañan a algunos ejecutivos a las convenciones. ¿Qué les ha pasado a los cónyuges? ¿Qué pasó con las costumbres sociales que consideraban inaceptable la infidelidad entre cónyuges?

- *Conocimiento sin carácter.* Tener muchos conocimientos y carecer de un carácter fuerte y con principios es aún más peligroso que tener conocimientos escasos. El desarrollo puramente intelectual que no va acompañado por un desarrollo paralelo del carácter tiene tanto sentido como dejar un automóvil deportivo de gran potencia en manos de un adolescente atiborrado de drogas. Pues bien, muy a menudo eso es precisamente lo que hacemos en el mundo académico, al no concentrarnos en la evolución del carácter de los jóvenes.

Una de las razones que me motivan a introducir los Siete Hábitos en las escuelas es que constituyen una educación del carácter. Algunos no gustan de la educación del carácter porque, según dicen, “ése es un sistema de valores estrictamente suyo”. Yo creo que se puede establecer un marco común de valores en el que todos coincidan. No es difícil decidir, por ejemplo, que la benevolencia, la imparcialidad, la dignidad, la colaboración y la integridad son valiosas. Nadie lo discutiría. Empecemos, pues, con esos valores incuestionables e inculquémoslos en nuestro sistema educativo y en nuestros programas de capacitación y desarrollo corporativos. Alcancemos un mejor equilibrio entre el desarrollo del carácter y el del intelecto.

Hoy en día, quienes están transformando la educación lo hacen logrando el consenso en torno de un marco de principios, valores y prioridades comunes, y acabando en gran medida con la leyenda del alto grado de especialización, la departamentalización y las políticas de partido.

- *Comercio (negocios) sin moralidad (ética)*. En su libro *Moral Sentiments*, que precedió a *La riqueza de las naciones*, Adam Smith explicó cuán básicos son para nuestros sistemas los fundamentos morales: cómo nos tratamos los unos a los otros, el espíritu de la benevolencia, del servicio y de la colaboración. Si ignoramos el fundamento moral y permitimos que los sistemas económicos operen sin él y sin una educación continua, pronto crearemos una sociedad y una forma de hacer negocios amoraless, si no inmorales. Los sistemas económicos y políticos se sustentan, en última instancia, en un fundamento moral.

Para Adam Smith, toda transacción comercial constituye un desafío moral encaminado a que ambas partes la concluyan equitativamente. La equidad y la benevolencia en los negocios son los puntales del sistema de libre empresa que llamamos capitalismo. Nuestro sistema económico emana de una democracia

constitucional en la cual los derechos de la minoría también deben ser contemplados. El espíritu de la Regla de Oro o de yo gano/tú ganas es un espíritu de moralidad, de beneficio mutuo, de equidad para todos los que intervienen en cualquier acuerdo. Parafraseando uno de los lemas del Rotary Club: “¿Es equitativo y beneficia a todos los interesados en la empresa?”. Este es, precisamente, el sentido moral de ser responsable por, y de respetar a, todas aquellas personas que tienen un interés en el negocio.

Me agrada que Smith diga toda transacción comercial. La gente entra en dificultades cuando dice que sus transacciones comerciales son, en su mayoría, morales. Eso significa que está ocurriendo algo encubierto, oculto, secreto. Esa gente tiene una agenda escondida, o una vida secreta, y justifica y racionaliza sus actividades. Se engañan a sí mismas con lógicas torcidas para no tener que atarse a las leyes naturales. Inculcando suficiente racionalización en una sociedad se pueden obtener costumbres sociales o voluntades políticas totalmente en desacuerdo con las leyes y principios naturales.

En cierta ocasión me reuní con un hombre que había sido durante cinco años el “director de ética” de una importante compañía aeroespacial. Al final había terminado renunciando al cargo como protesta, e incluso llegó a pensar en abandonar la firma, a pesar de que así perdía un buen sueldo y una serie de beneficios importantes. Me dijo que el equipo ejecutivo tenía su propio y exclusivo marco de ética comercial y que sus miembros estaban profundamente inmersos en la racionalización y la justificación. La riqueza y el poder ocupaban el lugar más importante de sus agendas, e incluso ya no creían necesario buscar excusas para actuar así. Estaban alejados de la realidad, incluso de la de su propia organización. Decían servir a sus clientes, pero al mismo tiempo trataban sin ninguna consideración a sus propios empleados.

- *Ciencia sin humanidad.* Si la ciencia se transforma únicamente en técnica y tecnología, lleva rápidamente al hombre a enfrentarse contra la humanidad. La tecnología deriva de los paradigmas de la ciencia. Y si sólo existe una muy escasa comprensión de los elevados fines humanos a los que la tecnología debe servir, nos convertimos en víctimas de nuestra propia tecnocracia. Por otra parte, solemos ver a personas educadas que trepan por la escalera del éxito científico, pese a que, en ella, frecuentemente falta el peldaño llamado humanidad y está apoyada en la pared equivocada.

No hubo nunca tantos científicos como ahora; ellos han generado una explosión tecnológica y científica en el mundo. Pero si todos aplican la tecnología a los mismos viejos problemas, no hay ningún cambio fundamental. Podremos ser testigos de una evolución, o de una “revolución” ocasional en el terreno científico, pero la falta de calidad humana hace que los avances reales en el desarrollo de la humanidad sean muy escasos. Todas las viejas iniquidades e injusticias aún permanecen entre nosotros. Esas leyes y principios naturales —el verdadero norte de la brújula— son casi lo único que no ha evolucionado. La ciencia y la tecnología han cambiado el aspecto de casi todo lo demás. Pero por más que pase el tiempo, los elementos fundamentales seguirán en vigor.

- *Religión sin sacrificio.* Aunque seamos miembros activos de una iglesia, si no nos sacrificamos seguiremos siendo inactivos como evangelizadores. Dicho de otra forma, sólo nos dejamos ver por la fachada social de la religión, de la beatería y de la liturgia, pero no compartimos verdaderamente el camino con la gente ni damos ese paso decisivo para entender a los demás, ni tratamos de enfrentarnos a nuestros problemas sociales, que pueden llegar a destruir nuestro sistema económico. Servir a las necesidades de los demás entraña

sacrificios: entre otros, el de nuestro orgullo y nuestros prejuicios.

Si se considera que una iglesia o religión es un mero sistema jerárquico más, sus miembros no tendrán vocación de servicio ni sentirán una íntima veneración.

Cumplirán, en cambio, con todos los ritos y prácticas exteriores. Pero no estarán centrados en Dios ni en los principios.

Los principios de tres de los Siete Hábitos tienen que ver con la forma en que debemos conducirnos con los demás, en cómo servirlos, en cómo sacrificarnos y colaborar con ellos. Los Hábitos 4, 5 y 6 —interdependencia yo gano/tú ganas, empatía y sinergia— exigen tremendos sacrificios. He llegado a creer que requieren un corazón destrozado y un espíritu contrito, lo cual, para algunos, constituye el sacrificio final. Por ejemplo, en cierta ocasión observé a un matrimonio en cuyo seno estallaban frecuentes discusiones. Y acudió a mi mente el siguiente pensamiento: “Ambos deben llegar a tener el corazón destrozado y el espíritu contrito respecto del otro; en caso contrario, sería imposible que esta unión perdurase”. No podemos llegar a la unidad, a la unión, sin humildad. El orgullo y el egoísmo destruyen la unión del hombre con Dios, del hombre con la mujer, del hombre con el hombre y de uno consigo mismo.

Los grandes líderes que están al servicio de los demás poseen esa humildad, ese sello de la religión interior. Conozco algunos directores ejecutivos que son líderes humildes al servicio de los demás, que sacrifican su orgullo y comparten su poder, y puedo decir que, gracias a ello, su influencia dentro y fuera de sus compañías se ve multiplicada. Desgraciadamente hay mucha gente que quiere “religión”, o al menos algo que se le parezca, sin el menor sacrificio. Quiere más espiritualidad, pero jamás se perderían una comida en un día importante de ayuno ni efectuarían un solo acto anónimo de servicio para lograrla.

- *Política sin principios*. Si no existen principios, tampoco hay un verdadero norte, algo de qué depender. La ética de la personalidad se centra en la creación instantánea de una imagen que se venda bien en la plaza del mercado social y económico.

Hay políticos que gastan millones de dólares en crear una imagen, aunque esto es algo superficial e insustancial, sólo para ganar votos y ministerios. Y cuando esto funciona, nos lleva a un sistema político que opera independientemente de las leyes naturales que deberían gobernarlo, las que están establecidas en la Declaración de Independencia:

“Sostenemos que estas Verdades son evidentes: que todos los Hombres han sido creados iguales, que han sido dotados por su Creador de ciertos Derechos inalienables, que entre ellos está la Vida, la Libertad y la Búsqueda de la Felicidad...”.

Aquí se describen, en otras palabras, leyes exteriores, visibles, naturales, indiscutibles y evidentes: “Sostenemos que estas Verdades son evidentes”. La clave para disponer de una sociedad sana es lograr alinear la voluntad social y el sistema de valores, con los principios correctos. Así tendremos la aguja de la brújula apuntando hacia el verdadero norte —que representa la ley exterior o natural—, y el indicador de dirección mostrará que estamos construyendo nuestro sistema de valores en ese sentido, porque una y otro estarán alineados.

Pero si tras una voluntad política ajena a los principios se tiene una voluntad social enferma, el resultado será una organización o sociedad muy enferma, con valores distorsionados. Por ejemplo, la misión y los valores compartidos por criminales que violan, roban y saquean pueden parecerse en mucho, por ejemplo, a empresas que en su declaración de misión usan términos como “trabajo en equipo”, “cooperación”, “lealtad”, “rentabilidad”, “innovación” y “creatividad”. El problema reside en que su sistema de valores no se basa en una ley natural.

Hablando en sentido figurado, en muchas empresas cuyas

líneas de actuación son encomiables, muchas personas son abochornadas a plena luz del día y ante testigos. O se les roba la autoestima, o el dinero, o el puesto, sin derecho a juicio. Y si no hay una voluntad social que respalde los principios del derecho a juicio, y si además uno se ve imposibilitado de obtenerlo, entonces no queda más que acudir al jurado de sus propios semejantes y recurrir al sabotaje contracultural.

En la película Los Diez Mandamientos, Moisés le dice al faraón: “Seremos gobernados por la ley de Dios, no por ti”. Lo que está diciendo en realidad es: “No seremos gobernador por una persona, a menos que ésta encarne la ley”. En las mejores sociedades y organizaciones gobiernan las leyes y principios naturales —esto es, la Constitución—, e incluso quienes ocupan los puestos más altos deben inclinarse ante sus principios. Nadie está por encima de ellos.

Los Siete Hábitos lo ayudarán a evitar estos Siete Pecados Capitales. Y si a usted no lo convencen estos Siete Hábitos, pruebe con los Diez Mandamientos.

Para ejercer una labor de dirección en medio de la turbulencia de los tiempos cambiantes, el valor que pueda tener un mapa es limitado. Lo que se necesita en una brújula moral.

Estuve recientemente en Nueva York y fui testigo de un asalto ejecutado con gran habilidad por una pandilla callejera. Estoy seguro de que sus miembros tenían mapas de las calles y compartían ciertos valores. Una de sus máximas podría ser:

“No hacer de soplón ni delatarnos; ser leales y fieles entre nosotros”. Pero este valor, en la forma en que esta pandilla lo interpreta y practica, no constituye un “verdadero norte”, pues no cumple con el principio de respeto a las personas y a la propiedad. Esa pandilla no tenía una brújula moral interior. Los principios son como una brújula. Esta tiene un verdadero norte, que es objetivo y externo, que refleja las leyes o principios naturales, en oposición a los valores subjetivos e internos. Puesto que la brújula representa las verdades de la vida, debemos desarrollar nuestro sistema de valores con profundo respeto por los principios del “verdadero norte”.

Como dijo Cecil B. De Mille: “Nos es imposible quebrantar la ley. Sólo podemos quebrantarnos nosotros mismos al ir en contra de la ley”.

Los principios constituyen guías probadas y perdurables de la conducta del hombre. Algunos de ellos regulan la eficacia humana. Las seis religiones más importantes del mundo enseñan el mismo núcleo de creencias básicas: principios tales como “Se recoge lo que se siembra” y “Los hechos son más importantes que las palabras”. He visto que existe un consenso global acerca de cuáles son los principios del “verdadero norte”. No son difíciles de identificar. Son objetivos, básicos e indiscutibles: “No podemos gozar de confianza si no hemos sido dignos de confianza” y “No podemos enajenarnos de un problema en el que hemos caído por culpa de nuestro propio comportamiento”.

Cuando se reúnen suficientes personas para discutir cuáles deberían ser los principios que guíen a una compañía no hay mayores discrepancias. He descubierto que existe una creencia universal en la justicia, la bondad, la dignidad, la caridad, la integridad, la honestidad, la calidad, el servicio y la paciencia.

Pensemos en el absurdo que significaría intentar dirigir un negocio basándose en los principios opuestos. Dudo de que haya alguien que considere seriamente que la injusticia, la mentira, la bajeza, la inutilidad, la mediocridad o la degradación pueden ser un fundamento sólido de la felicidad y el éxito perdurables.

Podemos discutir cómo estos principios se definen, interpretan y aplican en situaciones reales, pero en general estamos de acuerdo en cuanto a sus virtudes intrínsecas. Podemos no vivir en completa armonía con ellos, pero creemos en ellos. Y queremos ser dirigidos por ellos. Queremos ser evaluados según “leyes” que, en la dimensión económica y social, sean tan reales, permanentes e indiscutibles como lo es, por ejemplo, la ley de gravedad en la dimensión física.

La realidad y veracidad de estos principios queda en evidencia

en cualquier estudio histórico serio, sea éste de una nación o de una empresa. Afloran una y otra vez, y según el grado en que los integrantes de una sociedad vivan en armonía con ellos, alcanzarán la supervivencia y la estabilidad o, por el contrario, caerán en la desintegración y la destrucción.

En cierta ocasión, en el transcurso de un reportaje, se me preguntó si Hitler se basaba en principios. “No —contesté—, pero se regía por valores. Uno de sus valores rectores era unificar Alemania. Pero violó los principios de la brújula y sufrió las naturales consecuencias, que fueron trascendentales: el descalabro de todo el mundo durante largos años.”

Cuando nos encontramos ante leyes naturales, evidentes, podemos escoger entre actuar en armonía con ellas o desafiarlas obrando de alguna otra forma. De la misma manera en que estas leyes son inmutables también lo son las consecuencias.

En mis seminarios, pregunto a los presentes: “Cuando reflexionan sobre sus valores personales, ¿cómo lo hacen?”. Normalmente las respuestas se centran en lo que cada uno desea. Y entonces les pregunto: “Cuando reflexionan sobre los principios, ¿cómo lo hacen?”. En este caso, se orientan más hacia la ley objetiva, a escuchar la voz de la conciencia, a prestar oído a las verdades.

Los principios no son valores. Los nazis, al igual que la pandilla callejera que antes he mencionado, compartían valores, pero éstos violaban los principios. Los valores son mapas. Los principios son territorios. Y los mapas no son los territorios; sólo son intentos subjetivos de describirlos o representarlos.

Cuanto más ajustadamente estén alineados nuestros mapas con los principios correctos —con la realidad del territorio, con las cosas tal como son— más precisos y útiles serán. Los mapas correctos influirán sobre nuestra eficacia mucho más que nuestros esfuerzos por cambiar actitudes y comportamientos. De todas formas, cuando el territorio está en perpetuo cambio, cualquier mapa queda, pronto, obsoleto.

UNA BRUJULA PARA ESTA EPOCA

Lo que se necesita en el mundo de hoy es una brújula. Este aparato consiste en una aguja magnética que flota libremente y apunta hacia el norte magnético. Es, asimismo, un instrumento de navegación para orientar o verificar el rumbo de los barcos en el mar. ¿Por qué motivo una brújula es mejor que un mapa en el mundo de los negocios de nuestros días? Existen varias razones convincentes para que el poseer una brújula sea de inestimable valor para los líderes de las empresas:

- La brújula orienta a las personas en las coordenadas correctas e indica un rumbo o dirección, incluso a través de los bosques, los desiertos, los mares y el terreno abierto y deshabitado.
- A medida que el territorio cambia, el mapa se torna obsoleto; en épocas de cambios rápidos, un mapa puede estar caduco y ser impreciso aun cuando esté recién salido de la imprenta.
- Los mapas imprecisos motivan grandes frustraciones a quien trata de encontrar su camino o explorar un territorio.
- Muchos ejecutivos son como pioneros que viajan por aguas y desiertos desconocidos, sin disponer de mapas que los describan con precisión.
- Para llegar con rapidez a cualquier sitio necesitamos procesos modernizados y canales de producción y distribución expeditos (autopistas), y para encontrar o construir autopistas en el desierto, necesitamos una brújula.
- El mapa ilustra la descripción del terreno, pero la brújula nos brinda más perspectiva y dirección.
- Un mapa preciso es una buena herramienta gerencial, pero una brújula es una herramienta de liderazgo y poder.

Quien ha estado usando mapas durante muchos años para encontrar su camino y mantener el sentido de la perspectiva y de la dirección puede comprobar que sus mapas suelen ser inútiles en el laberinto desértico que es la actividad gerencial en la actualidad. Le recomiendo a usted que cambie su mapa por una brújula y se capacite y capacite a sus empleados en la navegación orientándose con una brújula calibrada según el marco de principios del verdadero norte y de las leyes naturales.

¿Por qué? Porque con un mapa impreciso usted se perdería incluso en una ciudad. ¿Y qué pasaría si alguien le dijera: “Trabaje más duro”? Usted se perdería con mayor rapidez todavía. Y si luego alguien le dijese: “piense positivamente”, usted no se preocuparía por el hecho de que está perdido. El problema no tiene nada que ver con la velocidad en que se mueve dentro de la ciudad ni con su actitud personal. El problema reside en la imprecisión de su mapa. El paradigma o nivel de razonamiento que tiene usted equivale a su mapa de la realidad, su mapa del territorio.

El problema fundamental que está en la base de la mayor parte de las culturas ineficaces es que el mapa que tiene la gente en su mente es la causa de esa situación. Es un mapa incompleto, basado en soluciones instantáneas, en una forma de pensar a corto plazo, orientada sólo hacia los resultados y en una mentalidad de escasez.

La solución consiste en cambiar de la actividad gerencial orientada por mapas (valores) a la orientada por una brújula (principios naturales). Un ambiente político es inevitablemente influido por el estilo de la gente que está a la cabeza; ellos constituyen supuestamente el verdadero norte. Pero este estilo se basa en estados de ánimo cambiantes, en decisiones arbitrarias, en las emociones más crudas y en los vaivenes del ego. En ocasiones al verdadero norte se lo denomina “sistema de información” o “sistema de recompensa”, y eso es lo que rige en el comportamiento.

Sólo crece lo que ha sido regado. El liderazgo centrado en principios exige que las personas “trabajen en granjas” sobre la base de los principios naturales de la agricultura, y que sitúen esos principios en el centro de sus vidas, sus relaciones, sus acuerdos, sus procesos gerenciales y sus líneas de acción.

ORIENTACION ESTRATEGICA

La orientación “mapa o brújula” constituye una importante cuestión estratégica, como se refleja en esta declaración de Masaharu Matsushita, el presidente de una gigantesca compañía japonesa de productos electrónicos: “Nosotros seremos los ganadores y el Occidente industrializado el perdedor porque las causas de su fracaso están dentro de ustedes mismos: para ustedes, la esencia de la actividad gerencial consiste en sacar las ideas de las cabezas de los jefes y ponerlas en las manos de los trabajadores”.

Lo importante de esta afirmación es la razón a la que se atribuye nuestro “fracaso”.

Somos prisioneros de ciertos esquemas mentales o paradigmas, de la actividad gerencial orientada por mapas y de un viejo modelo de liderazgo en el cual los expertos de la cúpula deciden los objetivos, métodos y medios.

Este viejo modelo de planteamiento estratégico es obsoleto. Es un mapa de rutas.

Convoca a los miembros de la cúpula a poner en práctica su experiencia, pericia, sabiduría y juicio para diseñar planes estratégicos a diez años vista, con el único resultado de que esos planes pierden todo su valor a los dieciocho meses. En estos días en que el tiempo necesario para programar las actividades de mercado ha descendido de cinco años a dieciocho meses, los planes se tornan obsoletos con rapidez.

Peter Drucker ha dicho: “Los planes no tienen valor, pero la planificación es invaluable”. Y si nuestra planificación se centra

en un fin o visión de conjunto y en un compromiso con un marco de principios, quienes están más cerca de la acción pueden usar esa brújula y su propia pericia y juicio para tomar decisiones y actuar. Efectivamente, cualquier persona puede tener su propia brújula y el poder de fijar objetivos y hacer planes que reflejen la realidad del nuevo mercado.

Los principios no son prácticas. Las prácticas son actividades o acciones específicas que funcionan en una determinada circunstancia pero no necesariamente en otra. Si uno administra por medio de prácticas y dirige a través de políticas, su gente no necesita ser experta; no tienen que formular juicios, porque todos los juicios y conocimientos les son suministrados bajo la forma de normas y reglamentos.

Si uno se concentra en los principios, confiere a quienes los comprendan el poder de actuar, sin tener que estar conduciéndolos, evaluándolos, corrigiéndolos o controlándolos constantemente. Los principios son de aplicación universal. Y cuando son incorporados como hábitos, dan poder a la gente para crear una amplia variedad de prácticas con las que resolver diferentes situaciones.

Guiar a través de principios, en oposición a hacerlo por medio de prácticas, requiere un diferente tipo de capacitación, o quizá más capacitación, pero la recompensa es una mayor pericia, creatividad y responsabilidad, virtudes compartidas a todos los niveles de la organización.

Si uno capacita a las personas en las prácticas de servir al cliente, logrará cierto grado de servicio al cliente, pero este servicio se derrumbará en la primera oportunidad en que los clientes presenten un caso o problema especial, porque al hacerlo producirán un cortocircuito en el procedimiento operativo.

Antes de poder actuar en forma consistente según el principio de servir al cliente, las personas deben adoptar una nueva mentalidad. En la mayor parte de los casos requerirán ser

capacitadas —con el estudio de supuestos, la representación de roles, los simulacros de problemas y algo de entrenamiento sobre el terreno— para tener la seguridad de que comprenden el principio y cómo debe aplicarse en su labor diaria.

CON LA BRUJULA, NOSOTROS TAMBIEN PODEMOS GANAR

“Una brújula en el bolsillo de cada uno” es mejor que “una gallina en cada olla” o “un automóvil en cada garaje”. Con una brújula moral podemos ganar incluso contra la más dura de las competencias. Opino que los japoneses subordinan el individuo al grupo hasta tal grado que no perciben las capacidades creativas y plenas de recursos de la gente (un indicio de ello es que sólo hayan tenido cuatro premios Nobel en contraste con los 186 de Estados Unidos). El más elevado principio del liderazgo es la interdependencia yo gano/tú ganas, donde uno está en un alto nivel como individuo y como parte de un equipo.

Pero tan pronto como las personas comienzan a darse cuenta que esta “brújula” será la base para evaluarlo todo, incluso el estilo de liderazgo de la cúpula, tienden a sentirse amenazadas.

En cierta oportunidad el presidente de una importante empresa me pidió que me reuniera con él y su equipo de dirección. Me dijo que todos ellos estaban muy preocupados por preservar su propio estilo gerencial. Agregó que la declaración de la misión de su compañía en realidad no tenía mayor influencia sobre su estilo. Esos ejecutivos pensaban que la misión era para la gente de “afuera”, la que estaba sometida a la ley, pero que ellos estaban por encima de esa ley.

La idea de la brújula moral inquieta a quienes creen que están por encima de la ley, y es que la Constitución, basada en principios, es la ley: rige para todos, incluso para el presidente. Asigna a los individuos la responsabilidad de examinar sus

propias vidas y determinar si quieren vivirla basada en esos principios. Todos deben rendir cuentas ante la ley y los principios.

Estoy al corriente de varios ejemplos patéticos de importantes empresas de Estados Unidos que les dijeron a sus consultores: “No podemos seguir haciendo estudios de factibilidad de mercado y estudios estratégicos que sean independientes de nuestra cultura y nuestra gente”. Esos ejecutivos habían comprendido las palabras de Michael Porter: “Una estrategia mediocre bien aplicada es preferible a una buena estrategia mediocrementemente aplicada”.

Debemos estudiar las cuestiones que se refieren a la cultura de la gente para mejorar la puesta en práctica de la estrategia y lograr la integración de la corporación. Debemos tener la voluntad de pasar por una reunión constituyente, y si es necesario por una guerra revolucionaria, para poner esas cuestiones sobre el tapete, afrontarlas y lograr un profundo compromiso que redunde en sabias decisiones. Y esto no puede ocurrir sin algo de sangre, sudor y lágrimas.

La implementación exitosa de cualquier estrategia gira, en definitiva, en torno de la integración de la gente con los principios rectores y a su capacidad para aplicarlos a cualquier situación, utilizando su propia brújula moral.

EL PODER CENTRALIZADO EN PRINCIPIOS

El verdadero poder de liderazgo dimana de poseer un carácter honorable y del ejercicio de ciertas reglas y principios del poder. La mayoría de las cuestiones sobre el liderazgo se concentra, sin embargo, en las teorías genéticas del “gran hombre”, de los “rasgos” de la personalidad o del “estilo” de comportamiento. Estas teorías tienen un sentido más explicativo que predictivo. Pueden explicar por qué surgió y sobrevivió determinado líder, pero no nos ayudan a prever futuros líderes ni a cultivar la capacidad de dirigir. Hay un enfoque más fructífero: observar a los partidarios de los líderes en lugar de estudiarlos a éstos, y valorar el liderazgo preguntando por qué razón hay quienes les siguen.

TRES TIPOS DE PODER

Las causas por las cuales se sigue a los líderes son variadas y complejas, pero las podemos examinar desde tres perspectivas diferentes, cada una de las cuales tiene distintas raíces motivacionales y psicológicas.

En un nivel, las personas siguen a los líderes por miedo:

temen lo que les puede ocurrir si no hacen lo que se les pide. A esto se le puede llamar poder coercitivo. En este caso, el líder ha creado en su partidario el miedo de que le va a suceder algo malo o va a perder algo bueno si no cumple. Así, por temor a potenciales consecuencias adversas, asiente a todo y finge lealtad, al menos al principio. Pero su compromiso es superficial y su energía puede transformarse rápidamente en sabotaje y destrucción cuando “nadie lo ve” o cuando la amenaza ha desaparecido. Un ejemplo ampliamente difundido es el de ese empleado de una línea aérea que, disgustado porque pensaba que lo habían tratado injustamente, en su última noche en el trabajo borró con habilidad los horarios de los vuelos que estaban almacenados en una computadora. ¿No fue éste, quizás, el precio que se hubo de pagar por una sumisión forzada? Se perdieron más de un millón de dólares y miles de horas de trabajo, a lo que hubo que sumar las tremendas diatribas de los pasajeros afectados.

Un segundo nivel de respuesta indica que se sigue a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos. Este podría llamarse poder utilitario, porque el poder que existe en tal relación se basa en un intercambio útil de bienes y servicios. Los seguidores tienen algo que el líder desea (tiempo, dinero, energía, recursos personales, interés, talento, apoyo, etcétera), y el líder posee algo que ellos quieren (información, dinero, ascensos, posibilidad de brillar socialmente, camaradería, seguridad, oportunidades, etcétera). Estos seguidores actúan creyendo que el líder podrá y querrá hacer algo por ellos, si ellos cumplen con su parte en esta especie de “regateo” haciendo algo a su vez por el líder. Gran parte de lo que sucede en el funcionamiento normal de las organizaciones, desde una empresa que maneja miles de millones de dólares hasta la vida cotidiana de una familia, es regido por el poder utilitario.

Hay un tercer nivel de respuesta, diferente en calidad y

grado a los dos anteriores: el que se basa en el poder que algunas personas ejercen sobre otras porque estas últimas tienden a creer en ellas y en lo que están tratando de llevar a cabo. Son personas en las cuales se confía y a las cuales se respeta y se honra. Y los demás las siguen porque eso es lo que desean, quieren creer en ellas y en sus causas, quieren hacer lo que el líder decida. No es una fe ciega, ni una obediencia ciega, ni una servidumbre como la mostrada por un robot; es, por el contrario, un compromiso consciente, de todo corazón, totalmente libre. Se trata, pues, de un poder centrado en principios.

Casi todos hemos experimentado en alguna etapa como seguidores, este tipo de poder en nuestras relaciones con alguien —un maestro, un empleador, un familiar, o un amigo— que ha influido profunda y significativamente en nuestras vidas. Puede haber sido alguien que nos brindó la oportunidad de triunfar o destacar, o nos alentó cuando lo veíamos todo negro, o simplemente estuvo allí cuando lo necesitamos. No importa lo que haya hecho, lo hizo porque confiaba en nosotros, y nosotros se lo retribuimos con respeto, lealtad, compromiso y voluntad casi incondicional y sin restricciones de seguirlo.

Cada uno de estos tipos de poder tiene un fundamento diferente y conduce también a diferentes resultados.

LA INFLUENCIA DEL PODER

El poder coercitivo se fundamenta en el miedo, tanto del líder como de su seguidor. Los líderes tienden a apoyarse en el poder coercitivo cuando temen que no obtendrán sumisión. Es el enfoque de la “mano dura”, que pocos defienden en público pero muchos están dispuestos a usar, bien porque les parece justificado frente a otras amenazas más graves que se ciernen sobre el líder, bien porque lo consideran conveniente y parece funcionar en ese momento. Pero su eficacia es mera ilusión.

El líder que controla a los demás por medio del miedo descubrirá que su control es reactivo y temporal. Desaparece cuando desaparece el líder, su representante o el sistema de control. A menudo moviliza las energías creativas de los seguidores para unirse y resistir por medio de formas tan creativas como descontroladas. El poder coercitivo impone una carga psicológica y emocional tanto a los líderes como a sus seguidores. Alienta la sospecha, la mentira, la deshonestidad y, a largo plazo, la disolución. Como señaló el poeta y filósofo ruso Alexander Solzhenitsyn: “Sólo se tiene poder sobre la gente mientras no se le saque todo. Pero cuando a un hombre usted se lo roba todo, él ya no está en su poder: es libre nuevamente”.

La mayor parte de las organizaciones se mantienen unidas por el poder utilitario, que se basa en la sensación de equidad y justicia. En tanto los seguidores sientan que se les retribuye equitativamente por lo que dan, la relación se mantendrá. La sumisión que se basa en el poder utilitario tiende a parecerse más a la influencia que al control. Se respeta y reconoce la acción de los seguidores, pero desde la perspectiva de no fiarse mucho de ellos. Los seguidores van tras los líderes porque hacerlo les resulta funcional: les permite el acceso a aquello que el líder controla gracias a su puesto, su pericia o su carisma. Pero la naturaleza de ese seguimiento sigue siendo reactiva, aunque esa reacción tienda a ser positiva, en lugar de negativa.

Cada vez se reconoce más que las relaciones basadas en el poder utilitario (puesto que cada individuo es recompensado por prestar atención a sus propias perspectivas y deseos) conducen a menudo al individualismo y no al trabajo en equipo y a la eficacia del grupo. Los jugadores individualistas pueden cambiar según la fluctuación de sus deseos y necesidades. La demografía inconstante de la fuerza de trabajo indica que la lealtad a largo plazo, tanto de los líderes como de sus seguidores, es más bien la excepción y no la regla. Los individuos van

y vienen, y esto ocurre desde el nivel de los directores ejecutivos (como en el caso del cambio de Jobs a Sculley en Apple Computer's) hasta el de los empleados (téngase en cuenta la galería de rostros que se suceden en la tienda de cualquier localidad, con escasa repercusión en el mercado —en realidad, todos somos clientes que vamos donde podemos obtener lo que deseamos y de la forma que deseamos—). Voces tan diversas como la de Frank Sinatra y la de la cadena de restaurantes Burger King proclaman lo mismo: que podemos lograrlo “a nuestra manera”.

Además, se fomenta una forma de ética situacional en la cual los individuos deciden continuamente qué es lo bueno, lo correcto y lo equitativo careciendo de valores organizacionales compartidos. El peor aspecto del poder utilitario es el que se refleja en la preeminencia que adquiere el sistema judicial en una sociedad litigante, con sus tribunales que imponen a la fuerza la equidad en la adquisición de una compañía por otra, los divorcios empresariales y las quiebras. Su mejor aspecto consiste en que expresa una voluntad de continuar en una relación, sea ésta de negocios o personal, mientras sea retributiva para ambas partes.

El poder centrado en principios es poco frecuente. Es la marca de la calidad, la distinción y la excelencia en todas las relaciones. Se basa en el honor: el líder honra al seguidor y éste opta libremente por colaborar, porque él también honra al líder. El carácter distintivo del poder centrado en principios es la influencia sustancial, proactiva. Es un poder sustancial porque no depende de que al seguidor le ocurra o no algo deseable o indeseable. Ser proactivo es adoptar opciones continuamente, basándose en principios a los cuales se está firmemente sujeto. Y el poder centrado en principios se origina cuando los valores de los seguidores y los del líder coinciden. No es algo forzado sino voluntario, puesto que las agendas personales del líder y de quienes lo siguen coinciden hacia un fin superior. Aparece

cuando seguidores y líderes creen con la misma firmeza en la causa, el fin o la meta.

Hans Seyle, el autor de Stress Without Distress, comentó: “Los líderes siguen siéndolo mientras mantienen el respeto y la lealtad de sus seguidores”.

Con el poder centrado en principios queda de manifiesto el control; pero no es un control exterior: es el autocontrol. El poder se origina cuando los individuos perciben que sus líderes son honorables, y por eso confían y se inspiran en ellos, creen firmemente en las metas que ellos les transmiten y desean ser dirigidos. El líder puede crear un poder centrado en principios en sus relaciones con sus seguidores porque tiene sentido del fin y visión, por su carácter, por su naturaleza esencial y por lo que él representa. El poder centrado en principios estimula el comportamiento ético, porque la lealtad se basa en principios que, a su vez, se manifiestan en personas. La ética se sustenta en última instancia en el compromiso de hacer lo correcto, y el poder que emana del respeto a los principios motiva en los seguidores una voluntad de arriesgarse a hacer cosas correctas porque éstas son valoradas, son ejemplificadas por el líder y sancionadas por la visión que éste comunica.

LA OPCION DEL LIDERAZGO

El líder debe optar en uno u otro sentido cada vez que surge un problema u oportunidad que requiere el concurso de otros. La opción esencial del liderazgo es decidir cuál será la base de su poder: la coerción, la utilidad o los principios. Esta elección estará limitada por el carácter del líder (quién es realmente y en qué se ha convertido a través de sus anteriores opciones) y por sus habilidades interactivas, su capacidad y su trayectoria. Cuando las cosas están en su punto culminante y se sufren fuertes presiones, es relativamente fácil apoyarse en el cargo, el status, los títulos o el apellido para obligar a

alguien a que nos siga. Y si un líder carece de habilidades interactivas bien desarrolladas, o de la capacidad de permanecer fiel a valores bien arraigados cuando se está bajo presión, o de una trayectoria de integridad y confianza con los demás, es prácticamente imposible que, al encontrarse en medio de una crisis, no recurra a la fuerza.

Las posibilidades que se le presentan a un líder que debe llevar a cabo la opción del liderazgo son múltiples. Puede, por ejemplo, utilizar la pericia. Puede buscar con afán los ascensos a nuevos puestos de mayor status y poder. Puede acumular información y recursos. Y puede aumentar la influencia potencial del poder utilitario acercándose al máximo a sus seguidores, reduciendo las barreras para que éstos accedan a él, simplificando mecanismos (políticas y procedimientos formales) para crear relaciones funcionales y facilitando y haciendo menos costoso a sus seguidores el establecer ese tipo de relaciones. Se trata de acciones tácticas que pueden conducir a que aumenten las opciones utilitarias de que dispone el líder.

Si un líder quiere aumentar su poder centrado en principios debe adoptar un compromiso a largo plazo. La confianza en las relaciones, que es el fundamento de este tipo de poder, no puede ser fabricada *ad hoc*. No se puede fingir sinceridad por demasiado tiempo. A la larga, los líderes quedan al descubierto. Y más allá de lo que pueden hacer a sus seguidores o por ellos, la profundidad del poder que ostentaban está determinada, en definitiva, por lo que ellos son.

DIEZ HERRAMIENTAS DE PODER

Cuanto más honrado, respetado y genuinamente considerado sea un líder, más poder legítimo tendrá respecto de los demás. El aumento o disminución del honor que se les tribute y del poder legítimo que ejerzan en su relación con otras personas

PROCESO DEL PODER



© 1991 Covey Leadership Center

dependerá del trato que los líderes dispensen a éstas, lo cual incluye sus propósitos, tanto reales como aparentes, y su capacidad y trayectoria interactivas. Ser honorable equivale a tener poder.

He aquí diez sugerencias sobre procesos y principios que aumentarán el honor y el poder del líder respecto de los demás.

- *La persuasión:* que incluye el compartir las razones y el razonamiento, defendiendo con firmeza su posición o deseo pero manteniendo al mismo tiempo un auténtico respeto por las ideas y perspectivas de los seguidores; el explicarles a éstos el porqué y el cómo; el comprometerse a mantener el proceso de comunicación hasta alcanzar beneficios mutuos y resultados satisfactorios.
- *La paciencia con el proceso y con la persona.* Mantener, a pesar de los errores, defectos e inconvenientes causados por los seguidores y de la impaciencia y expectativas propias por alcanzar las metas que uno se ha fijado, una perspectiva de largo plazo y el compromiso de seguir fiel a sus objetivos ante los obstáculos y contratiempos inmediatos.
- *La delicadeza,* en oposición al rigor, la dureza y la presión extrema, cuando deben afrontar los puntos vulnerables, los desplantes y los sentimientos que pueden expresar los seguidores.
- *La disposición a aprender de los demás,* que significa actuar con el supuesto de que uno no tiene todas las respuestas ni todos los datos, y valorar los diferentes puntos de vista, juicios y experiencias que puedan tener los seguidores.
- *La aceptación,* el abstenerse de juzgar a los otros, otorgándoles el beneficio de la duda, sin exigirles como condición para afirmar su alta autoestima, y que presenten pruebas de su desempeño específico.

- *La bondad, la sensibilidad, la preocupación, la consideración para con los demás;* tener presente esas pequeñeces, que son en realidad las grandes cosas, que surgen en el curso de una relación.
- *La actitud abierta,* que consiste en reunir información precisa sobre los seguidores y detectar cuáles son sus perspectivas y en qué pueden convertirse, respetando al mismo tiempo, en todo su valor, lo que hoy son —al margen de lo que posean, controlen o hagan— y mostrando plena consideración por sus intenciones, deseos, valores y objetivos, en vez de concentrarse exclusivamente en sus comportamientos.
- *La confrontación compasiva,* reconociendo el error, la equivocación y la necesidad de que los seguidores “corrijan el rumbo”, en un contexto de auténtico tacto, preocupación y calidez hacia ellos, haciéndoles sentir que pueden arriesgarse a tomar iniciativas sin menoscabo de su seguridad.
- *La consistencia,* es decir, que el estilo de liderazgo que uno adopta no es una técnica de manipulación que se pone en juego cuando las cosas no se hacen como uno quiere o se enfrenta a una crisis o un cuestionamiento, o está acorralado, sino que, por el contrario, se convierte en un marco de valores, en un código personal, en una manifestación del propio carácter, en un reflejo de quién es y en qué se está convirtiendo uno mismo.
- *La integridad,* o sea, armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, de manipularlos ni de controlarlos; revisando constantemente el propio empeño a medida que se lucha por la congruencia.

Muchos piensan que estos principios y los ideales que ellos representan se pueden atribuir fácilmente a líderes sobresalientes que tienen las características de un Mahatma Gandhi, pero son difíciles de encontrar en las muchas más frecuentes experiencias de la vida cotidiana. Respondiendo a esta preocupación, Gandhi contestó: “No pretendo ser más que un hombre normal con una capacidad inferior a la media. No soy un visionario. Me considero un idealista práctico. Tampoco imagino tener ningún mérito especial por lo que he sido capaz de lograr con mi ardua búsqueda. No tengo la menor duda de que cualquier hombre o mujer podría haber logrado lo mismo, si hubiera hecho el mismo esfuerzo y sostenido la misma esperanza y la misma fe que yo”.

El líder que opera sobre la base de un poder centrado en principios descubrirá probablemente que es más cuidadoso en lo que exige de los demás, pero también que tiene más confianza en hacerlo. A medida que aumente su entendimiento de la relación entre el poder y el liderazgo, crecerá su capacidad para dirigir a otros e influir en ellos sin forzarlos. Y experimentará la poco habitual paz mental que emana de ser un líder más sabio y eficaz.

Este artículo fue preparado en colaboración con el doctor Blaine N. Lee, vicepresidente del Covey Leadership Center.

COMO CLARIFICAR LAS LINEAS DE COMUNICACIÓN

La percepción y los problemas de credibilidad constituyen el origen de la mayor parte de las dificultades de comunicación. Nadie ve al mundo como es; todos lo vemos según lo que somos, según cómo definen el territorio nuestros marcos de referencia o “mapas”. Y nuestras percepciones, inducidas por nuestra experiencia, influyen fuertemente sobre nuestros sentimientos, creencias y comportamiento.

LA PERCEPCION Y LA CREDIBILIDAD

Los problemas de percepción y de credibilidad pueden acabar en líos muy complicados, que a menudo denominamos “conflictos de personalidad” o “rupturas de comunicación”. Los problemas de credibilidad son mucho más difíciles de resolver, fundamentalmente porque cada uno de los implicados cree ver al mundo tal cual es y no como es realmente. Al no tener conciencia de la distorsión que sufre su propia percepción, adopta la siguiente actitud: “Si usted no está de acuerdo conmigo,

Para mí usted está automáticamente equivocado, por la sencilla razón de que yo estoy seguro de estar en lo cierto”.

Siempre que estamos “tan en lo cierto” como para que todo aquel que ve las cosas de forma diferente se sienta mal, la r protección que tiene esa otra persona para evitar recibir vas afrentas por parte nuestra es etiquetamos, encadenar- ponernos tras los barrotes mentales y emocionales de una sentencia de prisión por tiempo indeterminado, y no dejarnos libertad hasta que hayamos pagado “hasta el último céntimo”

“. La mayor parte de los problemas de credibilidad se podrían resolver si una o ambas partes se dieran cuenta de que están originados en un problema de percepción.

ACTITUDES Y LOS COMPORTAMIENTOS

Para clarificar las líneas de comunicación son esenciales ciertas actitudes y comportamientos.

Actitudes

- Presupongo que usted obra de buena fe; no cuestiono su sinceridad ni sus buenas intenciones.
- Cuido nuestra relación y quiero resolver esta diferencia de percepción. Ayúdeme, por favor, a verla desde su punto de vista.
- Estoy dispuesto a ser influido y dispuesto a cambiar.

Comportamientos

- Escuche para comprender.
- Hable para ser comprendido.

- Comience el diálogo a partir de un punto de referencia común o de un punto de acuerdo, y avance lentamente hacia las áreas de desacuerdo.

Cuando se han establecido estas tres actitudes y comportamientos se pueden resolver casi todos los problemas de percepción y credibilidad.

Ocurre a menudo que, al comprender este principio, más de uno cambia su manera de hablar. En lugar de decir “Esto es de esta manera”, dirá “Lo veo de esta manera”. En lugar de decir “Esto es así”, dirá “Desde mi punto de vista...”, “En mi opinión...” o “Tal como yo lo veo...”. Esta forma de expresarse admite que los demás también cuentan, al decirles: “Usted también es importante. Sus opiniones y sentimientos, al igual que los míos, son legítimos y respetables”.

Cuando los demás nos juzguen o no estén de acuerdo con nosotros, nuestra contestación debe ser similar, al menos en el tono, si no en el contenido, a la siguiente: “Bien, usted ve las cosas de forma diferente. Querría comprender cómo las ve”. Cuando no estemos de acuerdo con otra persona, diremos: “Veo las cosas de forma diferente. Permítame compartir con usted cómo las veo”.

LAS PALABRAS Y LAS RELACIONES

Nunca olvidaré a un amigo mío que tenía el corazón destrozado por su relación con su hijo adolescente. “Cuando entro en la habitación donde él está leyendo o viendo la televisión, se levanta y se va... Así de mal va nuestra relación”, me dijo.

Lo alenté a que primero tratara de entender a su hijo, en lugar de intentar que su hijo los entendiera a él y a sus consejos.

—Yo lo entiendo —me contestó—. Es mi hijo quien debe

aprender a respetar a sus padres y mostrar consideración por todo lo que estamos tratando de hacer por él.

—Si quiere que su hijo muestre una actitud verdaderamente abierta, debe actuar partiendo del supuesto de que usted no lo comprende y que quizá nunca podrá entenderlo del todo, pero que quiere hacerlo y tratará de hacerlo.

Finalmente el padre aceptó actuar partiendo de este supuesto, en parte porque ya había intentado todo lo demás. Le advertí que debía prepararse a sí mismo para la comunicación, porque su paciencia y autocontrol serían puestos a prueba.

La noche siguiente, a eso de las ocho, el padre se acercó a su hijo y le dijo:

—Hijo, no me siento feliz con nuestra relación y querría ver qué podemos hacer para mejorarla. Quizá yo no haya dedicado el tiempo necesario para comprenderte de verdad.

—¡Desde luego que no lo has hecho! ¡Nunca me has entendido! —le contestó fulminantemente el muchacho.

El padre ardía de furia por dentro, y estuvo a punto de gritarle: “¡Mocoso desagradecido! ¡No creas que no te entiendo! He tenido que pasar las mil y una. ¡Conozco toda la historia!”. Pero se contuvo y le dijo:

—Bien, hijo, quizás antes no lo hiciera, pero ahora querría hacerlo. ¿Puedes ayudarme? Veamos, por ejemplo, esa discusión que tuvimos la semana pasada en el auto. ¿Puedes decirme qué opinas de ella?

El hijo, todavía furioso, dio su explicación defensiva. El padre volvió a contener su impulso de salirle al paso con su propia explicación autojustificatoria, y siguió escuchando para comprenderlo. Bendijo el haberse mentalizado para ello antes de que sobreviniera la prueba.

A medida que iba escuchando, comenzó a ocurrir algo maravilloso: su hijo empezó a ablandarse y rápidamente dejó de lado sus defensas y comenzó a abrirse y a expresar algunos de sus verdaderos problemas y más profundos sentimientos.

El padre estaba tan abrumado por lo que estaba sucediendo entre ellos que le resultaba difícil contenerse. El también se abrió y expresó algunas de sus preocupaciones y sentimientos profundos, y también lo que iba comprendiendo a medida que echaba una mirada a lo que había ocurrido en el pasado. Por primera vez en muchos años no se estaban atacando y defendiendo sino que trataban auténticamente de entenderse el uno al otro. ¡Cuán felices se sentían ambos!

A eso de las diez y media de la noche entró la madre, quien les hizo notar que era hora de irse a la cama. El padre le contestó que se estaban comunicando “por primera vez” y querían seguir. Estuvieron reunidos hasta más allá de la medianoche y discutieron muchas cosas de importancia para los dos. Cuando el padre me relaté esta experiencia pocos días después dijo, con lágrimas en los ojos:

—Siento que he encontrado de nuevo a mi hijo y que él me ha encontrado a mí.

Se le veía verdaderamente agradecido por haber accedido a esa experiencia con la determinación interior de comprender, como primer paso, antes que tratar de ser comprendido.

La dimensión clave de la comunicación es la relación. En las líneas de comunicación se producen muchos conflictos debido a las relaciones interpersonales precarias. Cuando las relaciones se encuentran en tensión, debemos ser muy cuidadosos con las palabras que empleamos, ya que corremos el riesgo de ofender, provocar una escena o ser malinterpretados. Cuando las relaciones son deficientes, la gente se vuelve suspicaz y desconfiada, y convierte a la otra persona en alguien capaz de ofender con una sola palabra, en vez de tratar de interpretar el significado y la intención de lo que dice.

En el extremo opuesto, cuando la relación es acorde y armoniosa, podemos comunicarnos casi sin palabras. Allí donde hay mucha confianza y buenos sentimientos, no nos vemos obligados a medir nuestras palabras” en lo más mínimo. Sonriamos

o no, logramos comunicar lo que queremos decir y conseguimos que se nos comprenda. Cuando la relación no está bien establecida, miles de palabras no bastan para comunicar lo que queremos decir porque los significados no se encuentran en las palabras..., sino en las personas.

La relación de persona a persona es la clave de la comunicación eficaz. A partir del momento en que entramos en este tipo especial de relación con otra persona, comenzamos a cambiar el carácter de nuestra comunicación con ella. Empezamos a construir confianza recíproca. Considere, en este contexto, lo valioso que puede ser realizar una reunión privada con cada uno de los empleados, una comida privada con cada uno de los socios de su negocio, una charla privada con un cliente, es decir, dedicar un tiempo en el que usted concentra su atención en esa persona, y en los intereses, preocupaciones, necesidades, expectativas, temores y dudas que ella tiene. He visto un atractivo cartel publicitario que muestra un paisaje montañoso y al pie incluye la siguiente invitación:

“Deje que la montaña lo posea por un día”. Me he dicho: “Y si la frase fuese ésta: ‘Deje que su cliente lo posea por una hora’ o ‘Deje que su cónyuge lo posea por una tarde’”? Trate de estar totalmente presente junto a la otra persona y de apartar en esos instantes sus propios intereses, preocupaciones, temores y necesidades personales. Esté por completo junto a su gerente, cliente o cónyuge. Permítale exponer sus intereses y metas, y subordine usted sus propios sentimientos a los de ellos.

EL MAPA Y EL TERRITORIO

Construir relaciones armoniosas y alcanzar la comprensión mutua puede ser tarea difícil. Todos vivimos en dos mundos: el privado, subjetivo, dentro de nuestras cabezas, y el real y objetivo

fuera de ellas. Podemos denominar “mapas” al primero y “territorio” al último.

Nadie tiene un mapa absolutamente completo y perfecto del territorio o mundo real (objetivo). Los científicos intentan constantemente trazar mapas cada vez mejores, pero sólo el creador del territorio posee el mapa completo, perfecto. Los auténticos científicos dudan al referirse a sus últimas teorías y no se atreven a calificarlas de hechos, limitándose a presentarlas como la mejor explicación a la que se ha podido llegar hasta ese momento.

De vez en cuando tenemos experiencias que cambian nuestro marco de referencia o el mapa a través del cual visualizamos el territorio (el mundo objetivo). Cuando esto sucede, nuestro comportamiento a menudo también cambia para reflejar el nuevo marco de referencia; en realidad, la forma más rápida de cambiar el comportamiento de alguien es cambiar su mapa o marco de referencia, asignándole al individuo en cuestión un nuevo nombre, un rol o una responsabilidad diferentes, o emplazándolo en una situación distinta.

LA HABILIDAD Y LA SEGURIDAD

La habilidad de la comunicación se puede visualizar en dos niveles, de la misma forma como lo haríamos con un iceberg. La porción pequeña, visible, del iceberg, equivale al nivel de habilidad de la comunicación. La gran masa del iceberg, silenciosa y oculta bajo la superficie del agua, representa el nivel más profundo, el nivel de la actitud o motivacional, al cual podríamos denominar nuestra base de seguridad. Para lograr cualquier mejora significativa y de largo plazo en nuestra capacidad de comunicación, es necesario que trabajemos en ambos niveles, el de la habilidad y el de la seguridad. La comunicación eficaz requiere habilidades, y el desarrollo

de éstas exige práctica. Nadie puede mejorar su forma de jugar al tenis con la sola lectura de libros sobre el tema, ni observando a los grandes jugadores de ese deporte. Es necesario salir a la pista y poner en práctica lo que se ha leído o visto, progresando lentamente a través de diferentes niveles de pericia.

Para mejorar nuestras habilidades interpersonales debemos seguir el mismo proceso natural. Pero, desgraciadamente, debido al estigma que muchas veces comporta ser un “novato”, muchos pretenden poseer habilidades interpersonales que, sencillamente, no tienen. Más aún, hay algunos que no quieren emprender el proceso de aprendizaje ni adoptar la actitud de desear mejorar sus técnicas de empatía. Sin embargo, el único camino que existe para poder avanzar de lo que hoy somos a lo que querríamos ser, es aceptar justamente lo que hoy somos.

Una vez escuché una anécdota que ilustra este concepto. Cierta joven fue a ver a su médico, quejándose de que sufría un gran aburrimiento, una sensación de desasosiego en su vida, casi como si hubiese sido anestesiado. Lo que dijo fue, en esencia, lo siguiente:

—Hago todo lo que debo hacer, pero en realidad no me interesa. Todo es tan rutinario y mecánico que ya no encuentro en ello nada que me entusiasme para vivir.

Después de examinarlo, el doctor le aseguró que físicamente gozaba de buena salud. Pero más que en el aspecto físico, el médico intuyó que aquel hombre tenía un problema profundo, una dificultad en su dimensión espiritual.

—Me gustaría recetarle algo y pedirle que cumpliera mi prescripción durante un día —le dijo el doctor—. Antes que nada, ¿cuál es su lugar favorito?

—No sé —respondió el paciente en el acto.

—¿Cuál era cuando usted era pequeño? ¿Qué era lo que realmente le gustaba hacer?

—Adoraba la playa.

—Le doy estas tres recetas y vaya a la playa —le dijo

entonces el doctor—. Tome una de ellas a las nueve de la mañana, otra al mediodía y la última a las tres de la tarde. Debe comprometerse a observar cada prescripción y no leer la siguiente hasta que haya llegado la hora. ¿De acuerdo?

—Jamás había escuchado nada parecido —contestó, escéptico, el paciente.

—Bien, pues yo creo que esto realmente lo ayudará.

Así que el inquieto joven tomó las recetas y fue a la playa. Estuvo allí a eso de las nueve de la mañana, solo, como se le había indicado. No había radio, ni teléfono, ni nadie. El, la playa y sus recetas, la primera de las cuales leyó de inmediato. Sólo constaba de tres palabras: “Escuche con atención”.

“¡No puedo creerlo! —exclamó—, ¡tres horas haciendo esto!” Un minuto después estaba aburrido. Ya había escuchado a las gaviotas que volaban en círculo sobre él y al oleaje que golpeaba unas rocas cercanas, y se preguntaba qué podía hacer durante las tres horas siguientes. “Pero me he comprometido a hacerlo —se dijo—, y lo cumpliré. Después de todo, es sólo por un día.”

Comenzó a pensar profundamente en la idea de escuchar con atención. Empezó a escuchar realmente con sus oídos y pronto pudo oír sonidos que antes nunca había identificado. Pudo oír dos oleajes distintos, diferentes tipos de pájaros, los cangrejos en la arena, murmullos y más murmullos. Al poco rato se abrió ante él un mundo nuevo y fascinante. Todos sus sistemas vitales se calmaron y entró en un estado de meditación, distensión y paz. Cuando llegó el mediodía estaba casi eufórico y sentía un franco disgusto por tener que abrir la segunda receta, pero permaneció fiel a su compromiso. Esta vez eran cuatro palabras: “Trate de volver al pasado”. Aunque al principio quedó desconcertado por el críptico mensaje, después comenzó a meditar sobre su infancia, cuando jugaba en la playa. Por su mente pasaba, como flotando, una experiencia tras otra. Recordaba las almejas asadas que comía

junto con su familia; cómo observaba a su hermano, que luego moriría en la Segunda Guerra Mundial, correr por la playa, exultante de alegría porque habían terminado las clases. Lo envolvió una profunda sensación de nostalgia, que reavivaba muchos sentimientos y recuerdos positivos. Estaba profundamente sumido en estos últimos cuando ya eran las tres de la tarde. Nuevamente detestó tener que leer la siguiente receta en medio del placer y la calidez que estaba sintiendo. Pero la abrió, y vio que decía: “Examine sus motivaciones”. Era la más dura, iba al centro mismo de la cuestión, y él lo supo en el acto. Comenzó a mirar hacia adentro, introspectivamente. Pasó por todas y cada una de las fases de su vida, por todo tipo de situaciones con toda clase de gente. E hizo un descubrimiento muy doloroso: su rasgo dominante era el egoísmo. Nunca iba más allá de sí mismo; jamás se identificaba con un objetivo superior, con una causa más valiosa; siempre se estaba preguntando: “¿Qué puedo sacar yo de esto?”. Había descubierto la raíz de su tedio, de su aburrimiento, de su vida sin sentido, de sus actitudes mecánicas rituales hacia todo. A las seis de la tarde estaba plenamente en paz consigo mismo, había recordado y había mirado profundamente en su propio interior. Gracias a las tres recetas, había asumido algunas resoluciones sobre el curso que seguiría su vida a partir de ese momento, y había comenzado a cambiar. Para escuchar profunda y genuinamente a otro cuando se trata de temas decisivos se requiere una enorme cantidad de seguridad personal interior. Hacerlo deja al descubierto nuestros puntos vulnerables. Podemos ser transformados. Y si en lo más profundo nos sentimos bastante inseguros, no podemos afrontar ese riesgo. Debemos tener una sensación de predictibilidad y certeza. Esta es la anatomía del prejuicio, del prejuzgar: juzgamos de antemano y así no nos debemos enfrentar a la posibilidad de que suceda algo distinto, nuevo. El fantasma del cambio atemoriza a la mayoría de las personas.

Si como resultado de la escucha empática nos sentimos influidos o cambia nuestra manera de pensar, debemos ser capaces de decir: “Está muy bien, no veo una diferencia significativa”, porque en lo más profundo de nuestro ser no hemos cambiado. En el centro de cada persona hay un conjunto de valores y sentimientos que configuran el verdadero yo, un sentido de valor intrínseco que es independiente de cómo nos traten los demás. Se trata de nuestro yo inviolable, de nuestra identidad.

LA LOGICA Y LA EMOCION

La comunicación eficaz y recíproca exige que aprehendamos tanto el contenido como la intención y que aprendamos a hablar en los lenguajes de la lógica y de la emoción. El lenguaje de la lógica y el del sentimiento son tan sólo dos idiomas distintos, de los cuales el del sentimiento o la emoción es, con mucho, el más poderoso y motivador. Por esta razón es tan importante escuchar fundamentalmente con nuestros ojos y con nuestro corazón, y secundariamente con nuestros oídos. Debemos tratar de comprender la intención de la comunicación sin prejuzgar ni rechazar su contenido. Podemos lograrlo dedicándole tiempo, siendo pacientes, procurando comprender en primer lugar y expresar abiertamente nuestros sentimientos.

Para ser eficaz en la exposición de los puntos de vista propios, empiece por demostrar una clara comprensión de los puntos de vista alternativos. Artícuélos mejor de lo que lo hacen los mismos que abogan por ellos. Las exposiciones eficaces comienzan con una evaluación de uno mismo.

LA SIMPATIA Y LA EMPATIA

El prestar total atención, el estar presente por completo, el luchar por superar la posible categoría que uno tenga y el tratar de ver las cosas desde otro punto de vista exige valentía, paciencia y fuentes internas de seguridad. Significa estar abierto a nuevas enseñanzas y al cambio, e introducirse en las mentes y los corazones de los demás para ver el mundo como ellos lo ven. No significa sentir como ellos sienten: eso es simpatía. Significa, en cambio, que uno entiende cómo se sienten o ven el mundo los demás: eso es empatía.

Una actitud de empatía es enormemente atractiva porque nos mantiene receptivos, y los demás sienten que uno está aprendiendo, que es influible. Recuerde que la clave para lograr influencia sobre los demás es que ellos perciban que ejercen influencia sobre usted. Cuando por fin aprendamos a escuchar, procurando comprender como primer precepto, aprenderemos más sobre la comunicación. Aprenderemos que es totalmente inútil usar la mente para dominar al corazón; que hay dos lenguajes, el de la lógica y el de la emoción, y que la gente se comporta mucho más según lo que siente, que según lo que piensa; que a menos que haya buenos sentimientos entre las personas, será casi imposible que razonen juntas ido a las barreras emocionales; que el miedo es un nudo en corazón, y que para desatarlo debemos mejorar nuestra re-

La comunicación, después de todo, no es tanto una cuestión inteligencia como de confiar en los demás y aceptarlos con ideas y sentimientos, y de admitir el hecho de que son diferentes y ellos también piensan que tienen razón.

LOS COMIENZOS EN FALSO

La mayor parte de las comunicaciones personales y organizacionales se rigen por valores sociales. Poderosas normas sociales hacen a menudo que nos protejamos y defendamos porque creemos que todos esos que “van por ahí” sólo están esperando hacernos caer. Hay muchas culturas —familias y firmas comerciales— atascadas en ciénagas sociales y políticas, enfocadas en su generalidad en construir una imagen, en dar la impresión correcta, en reunir a la gente adecuada en el momento oportuno, en aceptar los volubles estados de ánimo de los que mandan o en el espíritu constante de aparentar ser adversarias de todo el mundo.

Me gustaría preguntarle: ¿qué proporción de tiempo dedica a su familia o a su negocio, que no sea un tipo de comunicación que se basa en estar a la defensiva? ¿Qué porcentaje de su energía dedica usted a cosas que no contribuyen al servicio de su cónyuge, sus hijos o sus clientes, a cosas que, en el fondo, constituyen un despilfarro, como rencillas internas, rivalidades entre departamentos, politización de su plantilla y conflictos interpersonales? La mayoría de los aludidos admiten que dedica entre el veinte y el cuarenta por ciento de su tiempo y energía a ello, amén de la que se precisa para recorrer estos caminos destructivos.

Cuando admitimos que existe este despilfarro, solemos adoptar iniciativas para mejorar, las cuales frecuentemente comienzan de forma espectacular y hasta dramática, pero fracasan rápidamente. Las nuevas iniciativas mueren en esas cenagosas condiciones donde reina el exceso de política, de comunicación defensiva, de comunicación autoprotectora, de rivalidad interpersonal, de cuestionamientos interdepartamentales, de lucha por los puestos y de manipulación. Tan pronto se anuncia una nueva iniciativa, se organiza una resistencia masiva contra ella. Esa cultura se ha venido alimentando a sí

misma durante tanto tiempo que ahora trata de practicar el canibalismo con las nuevas iniciativas.

Las nuevas iniciativas se centran a menudo en cómo perfeccionar los procesos de comunicación y capacitar a la gente en la técnica de escuchar y explicar claramente su punto de vista. Otras lo hacen en las mecánicas para resolver problemas y en cómo desarrollar equipos de trabajo eficaces. Estos esfuerzos de capacitación bienintencionados intentan crear un espíritu de cooperación. Pero la cultura está tan politizada, tan centrada en defender posiciones y en el poder coercitivo, y en las motivaciones de la “mano dura” que la gente se resiste a esas iniciativas. La cultura se torna escéptica. La siguiente iniciativa es percibida como otro infructuoso, dramático, desesperado y frenético esfuerzo para lograr que sucedan cosas buenas. La cultura se fatiga y desmoraliza gradualmente. Las cuestiones de supervivencia, salario y seguridad dominan sobre las otras. Muchos se adaptan satisfaciendo sus necesidades primarias fuera del trabajo, puesto que en él ya no hallan una satisfacción intrínseca. Mantienen el trabajo básicamente para financiar otras actividades que consideran más satisfactorias. Mientras no cultivemos el liderazgo centrado en principios dentro de nuestras organizaciones, nuestros esfuerzos por mejorar las comunicaciones tendrán poco valor permanente. Los cimientos yacen dentro de las personas y de las relaciones. Si los ignoramos, nuestras iniciativas para mejorar fracasarán o desfallecerán. La comunicación eficaz se construye sobre el fundamento de la confianza. Y la confianza se basa en la confiabilidad, no en la política.

TREINTA METODOS PARA LOGRAR INFLUENCIA

En nuestra vida personal y profesional, todos queremos ejercer una influencia positiva sobre personas determinadas. Nuestras motivaciones pueden ser realizar nuevos negocios, mantener clientes, cultivar amistades, cambiar comportamientos o mejorar las relaciones matrimoniales y familiares.

Pero, ¿cómo hacerlo? ¿Cómo podemos influir poderosa y éticamente en la vida de otras personas? Mi tesis es que existen tres categorías básicas de influencia: 1) predicar con el ejemplo (los demás ven); 2) construir relaciones en las que uno cuide del otro (los demás sienten), y 3) ejercer de mentor por medio de instrucciones (los demás oyen).

Los siguientes treinta métodos para lograr influencia se encuentran dentro de estas tres categorías.

EL EJEMPLO: QUIEN ES USTED Y COMO ACTUA

1. Absténgase de la displicencia o de decir cosas negativas, especialmente cuando usted está siendo provocado o se siente

PIRÁMIDE DE LA INFLUENCIA



fatigado. En estas circunstancias, el no decir lo negativo o no ser displicente hacia las otras personas es una forma superior de autodominio. La valentía, cuando se ve sometida a su prueba más exigente, es la virtud máxima. Si no tenemos un modelo para frenar nuestros impulsos, es probable que volquemos nuestra frustración sobre nuestros compañeros de trabajo. Necesitaremos encontrar nuevos modelos, nuevos ejemplos a seguir, y aprender a ganar nuestras batallas de forma privada, a rectificar nuestras motivaciones, a buscar una perspectiva y un control, y a abandonar la tendencia a hablar y a enfrentarnos de forma impulsiva.

2. Sea paciente con los demás. Cuando vivimos momentos de tensión, nuestra impaciencia aflora. Podemos decir cosas que en realidad no pensamos ni intentamos decir, cosas completamente desproporcionadas respecto a la realidad. O podemos quedar resentidos, comunicándonos a través de la emoción y la actitud, en lugar de hacerlo con palabras, elocuentes mensajes críticos, juicios y rechazos. Así sólo cosecharemos malos sentimientos y relaciones tensas. La paciencia es la expresión práctica de la fe, la esperanza, la sabiduría y el amor. Es una emoción muy activa. La paciencia no es indiferencia, resistencia con resentimiento ni resignación. Es diligencia emocional. La paciencia acepta la realidad de los procesos paso a paso y de los ciclos naturales de evolución. La vida nos brinda numerosas oportunidades de usar la paciencia —de temprar nuestras fibras emocionales—, desde esperar a una persona impuntual hasta proponernos escuchar en silencio los sentimientos y experiencias de nuestros hijos, aunque nos sintamos presionados por otras cuestiones.

3. Haga una distinción entre la persona y su comportamiento o labor. Podemos desaprobamos el mal comportamiento o la tarea mediocre de alguien, pero antes debemos comunicarnos

con él y apoyarlo para que cree una idea de su propio valor intrínseco y de su autoestima, que esté al margen de las comparaciones y juicios. Si lo hacemos, le daremos pie para que trate de realizar un esfuerzo mayor. El poder de separar a la persona del cargo o labor que ésta desempeña, y de comunicarle su valor intrínseco, nos lo da, por naturaleza, nuestro propio sentido del valor intrínseco.

4. Ayude a los demás de forma anónima. Siempre que hacemos un bien a otros anónimamente, nuestro sentido de valor intrínseco y nuestro autorrespeto aumentan. Más aún, logramos penetrar dentro del valor de los demás, sirviéndolos sin tener la expectativa de obtener publicidad ni recompensa por ello. El servicio desinteresado siempre ha sido uno de los métodos más acreditados para lograr influencia.

5. Escoja la respuesta proactiva. ¿Por qué hay tan pocas personas que “hacen” tanto como “saben”? Porque descuidamos el vínculo que conecta lo que sabemos con lo que hacemos: no escogemos nuestra respuesta. El escoger nos exige actuar en perspectiva y luego decidir nuestras acciones y reacciones. Significa asumir la responsabilidad por nuestras actitudes y acciones, negarnos a culpar a los demás o a las circunstancias. Implica, en definitiva, una verdadera lucha interior entre motivaciones antagónicas y conceptos en conflicto. Si no ejercemos juiciosamente nuestro poder para escoger, nuestras acciones estarán determinadas por las condiciones. Nuestra última libertad es el derecho y el poder que tenemos de decidir cómo nos afectará cualquier persona o cosa del mundo exterior.

6. Cumpla las promesas que hace a los demás. Logramos influencia sobre los demás efectuando y cumpliendo resoluciones y promesas. Para ser mejores y actuar mejor, debemos efectuar promesas (resoluciones, compromisos, juramentos y

pactos), pero jamás hacer una promesa que no vamos a cumplir. Si empleamos el autoconocimiento, podremos ser muy selectivos en cuanto a las promesas que hacemos. Nuestra capacidad para hacer y cumplir promesas constituye una medida de la fe que tenemos en nosotros mismos y en nuestra integridad.

7. Concéntrese en su círculo de influencia. Si nos concentramos en hacer algo positivo respecto de las cuestiones que podemos controlar, ampliaremos nuestro círculo de influencia. Los problemas de control directo se resuelven cambiando nuestros hábitos de actuar y de pensar. Los de control indirecto exigen que cambiemos nuestros métodos para lograr influencia. Por ejemplo, en ocasiones nos quejamos de que “bastaría con que el jefe pudiese comprender mi programa o mi problema para...”. Pero son pocos los que dedican el tiempo necesario para preparar el tipo de exposición que el jefe podría escuchar y respetar, utilizando el lenguaje de éste y poniéndose en su lugar, con todos los problemas que tiene en mente. Si nos libramos de los problemas de control, podremos controlar nuestra reacción ante los problemas y decidir en nuestro interior cómo nos afectará cualquier persona o cosa. Como dijo William James: “Podemos cambiar nuestras circunstancias con un simple cambio de nuestra actitud”.

8. Viva según la ley del amor. Cuando vivimos según esa ley estamos fomentando la obediencia a las leyes de la vida. Las personas, particularmente aquellas que actúan como si fueran rudas y autosuficientes, son muy sensibles por dentro. Y si las escuchamos con nuestro tercer oído —el corazón—, nos lo dirán. Podemos lograr una influencia aún mayor sobre ellas si les mostramos amor, especialmente un amor incondicional, porque eso les da una sensación de valor y seguridad intrínsecos no relacionada con el comportamiento, su labor diaria, ni

Las comparaciones con los demás. Son muchos los que toman prestada su seguridad y fortaleza de las apariencias exteriores, los símbolos de status, los puestos, los logros y las asociaciones. Pero tomar fuerza prestada siempre genera debilidad. Todos desconfiamos de las técnicas superficiales de relaciones humanas y de las fórmulas manipuladoras para alcanzar el éxito, alejadas del amor sincero.

LA RELACION: ¿ES USTED COMPRENSIVO Y CUIDADOSO?

9. Suponga siempre lo mejor en los demás. El presuponer la buena fe da buenos frutos. Al actuar según el supuesto de que los demás quieren y piensan poner lo mejor de sí mismos, tal como lo ven, usted puede ejercer una poderosa influencia y lograr que aflore lo mejor que hay en ellos. Nuestros intentos de clasificar y categorizar, de juzgar y medir a los otros provienen a menudo de nuestras propias inseguridades y frustraciones en el control de realidades cambiantes y complejas. Todo ser humano posee muchas dimensiones y potencialidades, algunas de ellas evidentes, otras latentes. El trata de responder a la manera como lo tratamos y a lo que creemos de él. Algunos nos decepcionarán o se aprovecharán de nuestra confianza, considerándonos ingenuos o crédulos. Pero la mayoría vendrá hacia nosotros porque nosotros creemos en ellos. ¡No ponga obstáculos entre usted y esa mayoría, por temor a unos pocos! A la vez que presuponemos la buena fe, lo cual nace de las buenas motivaciones y la seguridad interior, convocamos a lo bueno que hay en los demás.

10. Primero, procure comprender. Es decir, primero comprender y después ser comprendido. Cuando nos estamos comunicando con otro, debemos prestarle total atención, estar totalmente presentes. Luego debemos empatizar, ver las cosas

desde el punto de vista del otro, “ponemos en su piel” durante un tiempo. Eso demanda valentía, paciencia y acopio interior de seguridad. La gente no aceptará su influencia hasta que sienta que usted la comprende.

11. Recompense las actitudes francas y honestas. Es muy frecuente que castigemos las actitudes o preguntas honestas y francas. Censuramos, juzgamos, menospreciamos y abochornamos a los demás. Y ellos aprenden a cubrirse, a protegerse, a no preguntar. Esa tendencia a criticar y a juzgar constituye el mayor obstáculo individual para una comunicación rica y honesta.

12. Su respuesta debe ser comprensiva. Cuando usted emplea una respuesta comprensiva (reflexionando sobre los sentimientos) le suceden tres cosas buenas: 1) adquiere una mayor comprensión y claridad sobre los sentimientos y las dificultades; 2) conquista una valentía y gana un nuevo crecimiento respecto a la independencia responsable, y 3) construye una confianza real en la relación. Esta respuesta asume su mayor valor cuando alguien quiere hablar sobre una situación cargada de emociones y sentimientos. Ello corresponde mucho más a una actitud que a una técnica. Usted fracasará si trata de manipular, y funcionará si quiere comprender profundamente.

13. Si lo ofenden, tome la iniciativa. Si alguien lo ofende sin querer y sigue haciéndolo, tome la iniciativa para aclarar la cuestión. Tenga presente las dos consecuencias trágicas de no tomarla: primera, el ofendido a menudo cabila sobre la ofensa hasta que la situación escapa a todo sentido de la proporción; segunda, entonces el ofendido actúa de forma defensiva para evitar males posteriores. Cuando tome la iniciativa, hágalo con buen ánimo, no con un espíritu vengativo y colérico. Describa también sus sentimientos —cuándo y cómo tuvo lugar la ofensa—

en lugar de juzgar o etiquetar al otro. Así preservará la dignidad y autorrespeto de la persona en cuestión, que de esta forma podrá responder y aprender sin sentirse amenazada. Nuestros sentimientos, opiniones y percepciones no son hechos. Actuar con esta conciencia requiere un control reflexivo y fomenta la humildad.

14. Admita sus errores, discúlpese y pida perdón. Cuando somos parte activa de una relación gravemente lesionada, tenemos que admitir que, al menos, parcialmente tenemos la culpa. Cuando alguien está muy lastimado retrocede, se cierra y nos pone tras barrotes dentro de su propia mente. Mejorar tan sólo en nuestro comportamiento no nos liberará de esa prisión. A menudo el único camino para salir de ella consiste en admitir nuestros errores, disculparnos y pedir perdón, sin excusas, explicaciones ni defensas.

15. Haga oídos sordos a las discusiones. No responda a los argumentos contenciosos ni a las acusaciones irresponsables.

Haga oídos sordos a todo ello, hasta que se haya reducido a la nada. Si usted trata de responder o de discutir sólo conseguirá gratificar a su antagonista y encender una hostilidad y una furia hasta entonces contenidas. Mientras usted sigue en silencio con sus asuntos, el otro debe luchar con las consecuencias naturales de sus expresiones irresponsables. No se deje arrastrar a un terreno peligroso y absurdo, si no quiere verse usted mismo golpeado y afligido de la misma forma. Si lo hace, las debilidades del otro se convertirán en sus debilidades, y todo ello sembrará la simiente de futuros malentendidos, acusaciones y rencillas. El poder de no prestar oídos a las discusiones proviene de una paz interior que lo liberará a usted de la necesidad compulsiva de responder y justificar. La fuente de esta paz está en vivir responsablemente, obedeciendo los mandatos de la conciencia.

16. Relaciónese de persona a persona. Un ejecutivo puede estar muy comprometido y dedicado a su trabajo, a los proyectos comunitarios o de la iglesia y a la vida de mucha gente, pero carecer de una profunda y significativa relación con su propio cónyuge. El desarrollar esta última relación requiere más nobleza de carácter, más humildad y más paciencia que el prestar un continuo y solícito servicio a muchos. Solemos justificar el haber descuidado a la persona individual para cuidar de muchos otros porque recibimos abundantes expresiones de estima y gratitud. Sabemos, sin embargo, que debemos dedicar una parte de nuestro tiempo y brindarnos completamente a una persona en especial. Es posible que debamos convocar reuniones cara a cara con nuestros hijos, dedicarles un tiempo durante el cual podamos prestarles nuestra plena atención y escucharlos sin censurarlos, sermonearlos ni sobornarlos.

17. Renueve su compromiso con las cosas más comunes. Renueve de forma continua ese compromiso básico con las cosas que lo unen a sus amigos, sus familiares y sus compañeros de trabajo. Las más profundas lealtades y los más fuertes sentimientos de esas personas hacia usted están asociados a esas cosas, más que a los problemas o cuestiones sobre los que a menudo surgen diferencias. No se trata de ignorar las diferencias, sino de subordinarlas. Los asuntos en cuestión o nuestros puntos de vista nunca son tan importantes como nuestras relaciones con los demás.

18. Déjese influenciar primero. Ejercemos influencia sobre los demás en el mismo grado en que ellos la ejercen sobre nosotros. Como dice el refrán: “No me interesa cuánto sabes, hasta saber cuánto te interesas por mí”. Cuando alguien perciba que usted está auténticamente interesado en él y que comprende sus propios y genuinos problemas y sentimientos, sentirá que también ha influido sobre usted. En ese momento se abrirá a

usted de forma sorprendente. Tomamos la medicina que nos recetan porque esa receta está basada en el diagnóstico previo.

19. Acepte a la persona y a la situación. El primer paso para cambiar o mejorar a otro consiste en aceptarlo tal como es. Lo que más refuerza el comportamiento defensivo es el juicio, la comparación o el rechazo. Una sensación de aceptación y valor libera a las personas de la necesidad de defenderse y ayuda a liberar la tendencia natural a mejorar. La aceptación no es la condonación de una debilidad ni el acuerdo con una opinión. Sí es, en cambio, la afirmación del valor intrínseco del otro, aun con la evidencia de que siente o piensa de determinada manera.

LA INSTRUCCION: LO QUE ME DICEN LOS DEMÁS

20. Habilite su mente y su corazón antes de preparar lo que va a decir. Puede ocurrir que lo que digamos sea menos importante que la forma en que lo decimos. Así pues, antes de que sus hijos vuelvan de la escuela, deténgase usted un momento y contrólese.

Prepare sus argumentos y disponga su mente y su corazón. Opte por la calma y el buen humor. Escoja prestar plena atención a sus necesidades o, antes de comenzar a trabajar, siéntese un momento en su automóvil y haga lo mismo. Pregúntese: “¿Cómo puedo beneficiar a mi esposa (o esposo) y a mis hijos esta noche?”. Prepare su estrategia. El dar lo mejor de sí mismo neutralizará su cansancio y renovará sus mejores resoluciones.

21. Eluda luchar o huir: hable a pesar de las diferencias. Hay muchas personas que, cuando están en desacuerdo, o luchan o bien huyen. La lucha puede vestirse de muchas formas, que van desde la violencia y las francas expresiones de

furia y odio hasta el sarcasmo sutil, las respuestas incisivas, las réplicas ingeniosas, el humor despectivo, los juicios y las reacciones. La huida también asume formas diversas. Una de ellas consiste simplemente en retirarse, sintiendo lástima por uno mismo. Esta solución fomenta a menudo el fuego de la revancha y del desquite futuro. También hay gente que huye haciéndose cada vez más fría e indiferente, eludiendo la participación y la responsabilidad.

22. Reconozca que debe enseñar y dedíquele tiempo a ello. Cuando surgen las diferencias ha llegado el momento en que enseñar se hace decisivo. Pero hay un tiempo para enseñar y un tiempo para no enseñar. Tiempo de enseñar es aquel en que: 1) la gente no está amenazada (el intento de enseñar cuando los otros se sienten amenazados tendrá, como único resultado, aumentar su resentimiento; espere, pues, a que se dé una situación nueva —o a que usted pueda crearla—, en la cual la persona en cuestión se sienta más segura y receptiva); 2) usted, que no está furioso ni frustrado, experimenta sentimientos de afecto, respeto y seguridad interior, y 3) cuando el otro necesita ayuda y apoyo (arremeter con fórmulas para el éxito cuando alguien está en un bajo nivel emocional, o fatigado, o sometido a gran presión equivale a intentar enseñar a nadar a un hombre que se está ahogando). Recuerde: siempre estamos enseñando una cosa u otra, ya que constantemente estamos irradiando lo que somos.

23. Deje bien sentados los límites, las reglas, las expectativas y las consecuencias. Todo lo anterior hay que plantearlo claramente, acordarlo, asumirlo y respetarlo. La seguridad personal nace, en gran medida, de una sensación de justicia, de saber qué se espera de cada uno, cuáles son los límites, las reglas y las consecuencias. La vida puede escapárseles de control a causa de las expectativas inciertas, del cambio en los

límites o de las reglas arbitrarias: un día tal cosa, al día siguiente tal otra. No causa sorpresa entonces que muchos crezcan dependiendo exclusivamente de su habilidad para manipular a la gente y a la vida. Cuando la vida se transforma en un juego que alguien puede manipular, entonces el único pecado es el ser descubierto.

24. No ceda ni haga concesiones. No está bien proteger a las personas de las consecuencias de sus propios comportamientos. Al hacerlo, les estamos enseñando que son deficientes y débiles. Cuando hacemos concesiones respecto al comportamiento irresponsable, excusándolo o simpatizando con él, condonamos y fomentamos una conducta errónea que sitúa al individuo por encima de la ley. Y si cedemos —si ignoramos a la gente o la criticamos constantemente— socavamos su motivación para tratar de avanzar. La disciplina del no ceda ni haga concesiones atemperada con amor, emana de una vida responsable y disciplinada. De otra forma seguiremos la línea de acción de la mínima resistencia, haciendo concesiones cuando la persona nos interesa, o cediendo cuando no nos interesa.

25. Esté en el punto exacto y en los momentos cruciales. Nadie quiere que las personas que más nos interesan tomen decisiones con consecuencias importantes a largo plazo basadas en emociones y estados de ánimo momentáneos, inseguridades personales y dudas sobre sí mismas. ¿Cómo podemos influir en ellas? En primer lugar, piense antes de reaccionar. No se deje llevar por estados de ánimo momentáneos, haciendo algo que lesione toda relación e influencia que usted pueda tener en ese momento. En segundo término, comprenda que la gente tiende a actuar según cómo se siente, en lugar de hacerlo de acuerdo con lo que sabe. La motivación es una función del corazón, más que de la cabeza. Cuando percibimos que nuestra razón y nuestra lógica no se están comunicando con los sentimientos

y emociones del otro, deberíamos tratar de comprender su idioma como lo haríamos con una lengua extranjera, sin condenarlo ni rechazarlo. Este esfuerzo comunica respeto y aceptación, baja las defensas, disminuye la necesidad de luchar y restablece el deseo de hacer lo correcto.

26. Emplee el lenguaje de la lógica y el de la emoción. El idioma de la lógica es tan diferente del de la emoción como el inglés lo es del francés. Cuando nos demos cuenta de que no tenemos un idioma común, deberemos tratar de comunicarnos a través de una de estas cuatro formas: 1) dedicar tiempo, porque cuando damos tiempo alegremente transferimos su valor a otro; 2) ser pacientes, porque la paciencia también comunica valor y significa: “Yo acompasaré mi paso al tuyo; esperarte me hace feliz: tú lo mereces”; 3) procurar comprender, porque un esfuerzo honesto en este sentido evita la necesidad de luchar y defenderse, y 4) expresar francamente nuestros sentimientos y ser congruente con nuestras expresiones no verbales.

27. Delege con eficacia. La delegación eficaz demanda valentía emocional puesto que permitimos, en mayor o menor grado, que los demás cometan errores con nuestro tiempo, dinero y buen nombre. Esta valentía está fundamentada en la paciencia, el autocontrol, la fe en la potencialidad de los demás y el respeto por las diferencias individuales. La delegación eficaz debe ser recíproca: responsabilidad asignada, responsabilidad recibida. Aquí cabe señalar tres fases. Primera, el acuerdo inicial. La gente tiene una clara comprensión de qué es lo que se espera de ella y de qué recursos, autoridad, campo de acción y orientaciones dispone. Segunda, el apoyo a los delegados. El supervisor se transforma en una fuente de ayuda para ellos y en su abogado, no en un temido adversario. Les suministra recursos, allana obstáculos, apoya sus acciones y decisiones, da orientación, suministra capacitación y comparte la retroalimentación.

Tercera, el proceso de rendimiento de cuentas. Se trata en gran medida de un proceso de autoevaluación, puesto que los delegados son supervisados por los resultados, es decir, por su desempeño real.

28. Haga que los demás participen en proyectos importantes. Los proyectos importantes tienen una sana influencia sobre la gente. Es evidente que lo que a un gerente le parece importante, a un subordinado puede parecerle poco importante. Los proyectos cobran significación cuando las personas participan en los procesos de planificación y concepción. Todos necesitamos estar comprometidos en una buena causa. Sin esos proyectos, la vida pierde su significado; el lapso de vida se hace corto para quienes se retiran a la búsqueda de una situación sin tensiones. La vida se apoya en la tensión entre lo que hoy somos y lo que mañana queremos ser, o sea, en una valiosa meta por la cual luchar.

29. Capacítelos: es la ley de la cosecha. Enseñamos los “principios agrícolas” de preparar la tierra, sembrar, cultivar, regar, abonar y cosechar. Nos concentramos en el proceso natural. Unificamos los sistemas, especialmente los de compensación, para reflejar y afirmar la idea de que recogemos aquello que sembramos.

30. Deje que las consecuencias naturales muestren cuál debe ser el comportamiento responsable. Una de las cosas más atinadas que podemos hacer es permitir que las consecuencias naturales y lógicas de las acciones de las personas les muestren a éstas cuál debe ser el comportamiento responsable. Puede que ellas no acepten ese comportamiento ni nos acepten a nosotros, pero la popularidad es un parámetro veleidoso que no nos permite medir el desarrollo del carácter. Insistir en la justicia exige más amor verdadero, no menos. Nos interesamos

tanto por el crecimiento y la seguridad de las personas que estamos dispuestos a sufrir que se disgusten con nosotros.

COMO SUPERAR TRES GRANDES ERRORES

Normalmente, en nuestros intentos de influir sobre los demás, cometemos tres errores, todos ellos relacionados con el ignorar o el socavar estas tres clases de influencia.

Error n° 1: aconsejar antes de comprender. Antes de tratar de decir a los demás qué deben hacer, debemos establecer una relación de comprensión. La clave para que usted influya en mí es que me comprenda. A menos que me comprenda a mí y a mis propios y genuinos sentimientos y situaciones, no podrá saber cómo aconsejarme. A menos que usted esté influido por eso que me es propio y genuino, yo no seré influido por sus consejos. La cura es la empatía: primero procure comprender, y después ser comprendido.

Error n° 2: intentar construir/reconstruir relaciones sin cambiar de conducta o actitud. Tratamos de construir o reconstruir una relación sin hacer ningún cambio fundamental en nuestra conducta o actitud. Si el ejemplo que damos está plagado de incoherencias y falta de sinceridad, no habrá ninguna técnica de “cómo ganar amigos” que funcione. Emerson lo planteó muy claramente: «Lo que usted ‘es’, grita tan fuerte en mis oídos que no puedo oír lo que usted ‘dice’». La cura: coherencia y sinceridad.

Error n° 3: suponer que el buen ejemplo y una buena relación bastan. Suponemos que con ello ya no debemos dar más explicaciones a la gente. De la misma forma que la visión sin amor no contiene motivación, el amor sin visión no contiene

metas, ni guías, ni normas, ni poder enaltecedor. ¿La cura?: Enseñar y hablar sobre la visión, la misión, los roles, las metas, las guías y las normas. En un último análisis, lo que ‘somos’ habla mucho más de nosotros que lo que “decimos” e incluso que lo que “hacemos”.

OCHO FORMAS DE ENRIQUECER LAS RELACIONES MATRIMONIALES Y FAMILIARES

Los éxitos profesionales no pueden compensar los fracasos en las relaciones matrimoniales y familiares; el libro de contabilidad de la vida reflejará ese desequilibrio, si es que ya no lo ha hecho en alguno de nosotros.

Las relaciones con los cónyuges y los hijos, así como con otros familiares, tienden hacia la entropía, el desorden y la disolución. Uno de los ciclos más nefastos de la vida es el del matrimonio y el divorcio —de romances y de cortas relaciones amorosas—, con sus pavorosas consecuencias sobre los hijos, tanto los que llegan a nacer como los que se abortan.

No es tarea fácil mantener unas relaciones matrimoniales y familiares adecuadas a lo largo del tiempo. Tener al frente un equipo compuesto por esposo-esposa basado en principios ayuda a ello. Si usted aplica las siguientes ocho prácticas basadas en principios revitalizará y enriquecerá sus relaciones familiares.

1. Mantenga una perspectiva a largo plazo. Sin esa perspectiva para el matrimonio y la familia, no resistiremos ni podremos

sobrellevar los inevitables rigores, luchas y desafíos que se nos van a presentar. En cambio, con una perspectiva a largo plazo, donde hay voluntad habrá un camino a seguir.

Las perspectivas e ideas a corto plazo nos hunden en una ciénaga y nos dejan expuestos a nuestros propios medios para salir de ella. Para quien tiene una perspectiva a corto plazo, un problema de relación en el matrimonio o en la familia sólo constituye otro obstáculo frustrante en una profecía que debía cumplirse a toda velocidad.

La perspectiva que usted tiene en su matrimonio y en su familia, ¿es a corto o a largo plazo? Para descubrirlo debe probar el siguiente experimento: tome una hoja de papel y escriba arriba, a la izquierda, “Perspectiva a corto plazo”, y arriba, a la derecha, “Perspectiva a largo plazo”. En el centro haga una lista de las cuestiones, preocupaciones e interrogantes importantes que usted tiene respecto de su matrimonio y de su familia. En ella, por ejemplo, puede incluir el rol de esposo/padre y el de esposa/madre, las cuestiones económicas familiares, la disciplina de los hijos, los familiares políticos, el control de la natalidad, las prácticas morales o religiosas, el estilo de vida, las estrategias para resolver problemas, etcétera. Examine cada tema o problema, partiendo del corto plazo y avanzando luego hacia el largo plazo. Este ejercicio le revelará datos importantes sobre sus relaciones con su cónyuge y sus hijos. Me gustaría animarlo a que construya puentes entre lo ideal y lo real, evitando de esta forma vivir en dos compartimientos aislados y artificiales: 1) la cara abstracta, etérea, idealista, espiritual, y 2) la cara mundana, terrenal, cotidiana de la vida. La integración confiere integridad.

2. Reescriba el guión de su vida matrimonial y familiar. De niños, la mayoría de nosotros somos dependientes y vulnerables y necesitamos amor, aceptación y sentido de la pertenencia.

Nuestras experiencias infantiles moldean nuestras vidas. Nuestros padres y el resto de las personas constituyen modelos de roles; para bien o para mal, nos identificamos con ellos. Concretamente, nos dan un guión de vida que se convierte en nuestro papel, nuestro rol. Lo asumimos más por absorción emocional que por elección consciente. Emerge de nuestras fibras vulnerables más profundas, de nuestra dependencia respecto de otros y de nuestra necesidad de ser aceptados y amados, de pertenecer, de sentir que somos importantes y valiosos, que se interesan en nosotros. Por esta razón, moldear ese rol es la responsabilidad más básica de los padres. Ellos están escribiendo los guiones vitales de sus hijos, que éstos representarán muy probablemente durante gran parte del resto de sus existencias.

La gente se identifica mucho más con lo que ve y siente que con lo que oye. Escribir el guión se basa en un 90 por ciento en ejemplos y relaciones y en un 10 por ciento en lo que escuchamos. Así pues, los modelos a que estamos expuestos día tras día son, de seguro, nuestra más elevada forma de influencia. No debemos lanzar farragosos discursos sobre los altos principios morales, para después virar al extremo opuesto dedicando la mayor parte de nuestras vidas a refunfunar, a criticar, a ser personas insensibles y sin amor.

Esos guiones ejercen sobre nosotros una poderosa influencia, pero también podemos aprender a reescribirlos. Podemos identificarnos con nuevos modelos y establecer nuevas relaciones. Los mejores guiones no provendrán sólo de leer principios correctos en buenos libros, sino de identificarnos y relacionarnos con las personas que los interpretan vívidamente frente a nosotros. Los principios correctos no pueden compensar a los modelos incorrectos, a los malos ejemplos. Me resulta mucho más fácil enseñar principios correctos a mis alumnos que conocerlos y amarlos a ellos; darles un consejo brillante es más fácil que empatizar y estar abierto a ellos para que así me puedan conocer y amar a mí; vivir independientemente es más sencillo

que vivir interdependientemente; ser un juez es más simple que ser una luz, y ser un crítico más que ser un modelo.

Muchos de los problemas a los que la gente debe enfrentar- se en el matrimonio surgen de expectativas de rol en conflicto o de guiones conflictivos. El esposo puede pensar, por ejemplo, que el rol de su esposa es cuidar el jardín puesto que eso mismo hacía su madre. Y la esposa puede pensar que ese rol le corresponde a su marido puesto que así lo hacía su padre. Una pequeña dificultad se transforma en mayúscula porque los guiones conflictivos complican todos los problemas y magnifican todas las diferencias. Estudie su propio matrimonio y sus problemas familiares para ver si ellos también tienen su origen en expectativas de rol diferentes y se complican por causa de los guiones conflictivos.

3. Reconsidere sus roles. Los cónyuges y los padres representan tres roles: el de productor, el de administrador y el de líder. El productor hace lo necesario para lograr los resultados deseados: el hijo limpia su propia habitación, el padre saca la basura, la madre lleva al bebé a la cuna. Para incrementar los resultados, un productor puede usar herramientas.

Un padre centrado sólo en la producción se preocupa de que la casa esté limpia y el patio bien cuidado. El mismo efectúa la mayor parte del trabajo y luego critica a sus hijos porque no han cumplido con la parte que les correspondía. Estos, por supuesto, no están suficientemente capacitados ni preparados para llevarla a cabo.

Muchos padres “productores” no saben cómo delegar, y así acaban haciendo ellos mismos la tarea y quedando agotados. Todas las noches se van a dormir exhaustos, irritables, críticos y disgustados porque los demás no han colaborado más. Tienden a creer que la solución para la mayoría de los problemas es que ellos mismos pongan manos a la obra y hagan esa tarea. He aquí la razón por la cual sus operaciones siempre siguen

siendo pequeñas o sus negocios de corto vuelo. Sencillamente no saben cómo delegar de forma que los (demás estén motivados interiormente y satisfagan sus expectativas. Cuando intentan delegar, a menudo concluyen afirmando: “Me lleva más tiempo explicarlo y capacitar a una persona para realizarlo que hacerlo yo mismo”. Así que ceden y vuelven a la producción, para terminar con el cuerpo destrozado, sintiendo lástima de sí mismos y martirizados. Siempre andan sobrecargados de trabajo, ajetreados, cansados y disgustados. Sobrerreaccionan ante los errores y corren a corregirlos. Siempre están encima de los demás y lo controlan todo constantemente, socavando así la motivación de sus hijos y cumpliendo con la profecía de: “Ya lo sabía; sabía que no lo harían”.

En el rol de “administrador”, el padre delega en sus hijos diversas tareas de la casa y el jardín. Esta delegación multiplica la capacidad del padre: con una unidad de inversión logra producir cientos de unidades de productividad. El padre “administrador” compensa las debilidades del hijo productor. El administrador comprende que se necesita una estructura, sistemas —especialmente los de capacitación, comunicación, información y compensación— y normas de procedimiento y prácticas basadas en principios correctos.. Con eso, gran parte de la producción puede llevarse a cabo poniendo el piloto automático. Pero, precisamente por esta razón, el padre administrador tiende a ser inflexible, burocrático, orientado hacia los métodos y mentalizado hacia los sistemas. Con el correr del tiempo, los administradores tienden a concentrarse en la eficiencia y no en la eficacia, en hacer las cosas correctamente y no en hacer las cosas correctas.

La esencia natural del matrimonio y de la vida familiar es la interdependencia. Cuando una familia carece de administración, debe volver a inventar las acciones más elementales todos los días; no existen sistemas y procedimientos establecidos; todos quedan agotados por la producción; hay conflicto y ambigüedad

de roles, y cuando no se lleva a cabo la tarea todos culpan a otro por el fracaso. Para poder ser buenos administradores, los padres necesitan tener un alto nivel de independencia, seguridad interior y confianza en sí mismos; de otra forma, no optarán voluntariamente por comunicarse, cooperar, obrar con y a través de otros, ser flexibles y adaptarse a la situación humana y a las necesidades de los demás.

Actuando en el rol de líder, usted puede realizar el cambio. Pero los cambios sobresaltan y perturban a la gente, avivando temores, incertidumbres e inseguridades. Haga un cambio bien organizado empatizando auténticamente con las preocupaciones de quienes se resisten a él, ayudando a los demás a sentir que pueden expresar sus problemas libremente y a participar con la misma libertad con el planteamiento de nuevas soluciones, que sean aceptables. Si no existe tal liderazgo, las resistencias cristalizarán y conducirán a una especie de burocracia fosilizada y rígida dentro de la familia y a un frío convenio en el matrimonio.

Existen muchas familias bien administradas que carecen de liderazgo, que proceden correctamente pero van en mala dirección o están repletas de excelentes sistemas y listas de control para cada uno de sus miembros pero sin corazón, sin calidez, sin sentimientos. Los hijos tienden a escapar de estas situaciones lo más rápidamente posible y a veces no regresan, excepto para cumplir con lo que les indica su sentido del deber familiar. Este fenómeno también se da en las relaciones familiares intergeneracionales: hay familias que se reúnen a menudo por interés y amor recíprocos, y hay otras que sólo se reúnen ocasionalmente, un poco a regañadientes, por cierto sentido del deber para con determinada persona. En este último caso, tan pronto esa persona muere los diferentes miembros de la familia toman cada uno su propio camino, viven en diferentes ciudades y se sienten más cercanos a sus vecinos y viejos amigos que a sus hermanos, primos o tíos.

Si la madre cumple constantemente con el rol de productora, el padre en el de administrador y nadie ejerce el de líder, los hijos ayudarán muy poco y de mala gana. El rol del líder consiste en dirigir siendo un modelo y dando la perspectiva, en motivar a través del amor y la inspiración, en construir un equipo complementario basado en el respeto recíproco, en mentalizarse hacia la eficacia, concentrados en los resultados y no en los métodos, sistemas y procedimientos.

Estos tres roles interdependientes —el de productor, el de administrador y el de líder— son vitales para la vida matrimonial y familiar. En las primeras etapas del matrimonio ambas partes deben representar los tres roles, poniendo quizá mayor énfasis en uno que en otro. A medida que los hijos crecen y son capaces de asumir mayores responsabilidades, los roles de administrador y de líder tenderán a hacerse cada vez más importantes. Finalmente, el rol de líder será destinado a uno de los padres o de los abuelos.

4. Replantee sus objetivos. De nuestros esfuerzos por lograr lo que queremos en la vida matrimonial y familiar surge una poderosa lección de trascendental importancia: debemos preservar y aumentar los capitales y recursos que nos permiten ser productivos. He denominado “P” y “CP” a estos dos objetivos. P es el logro (producción) de los resultados deseados; OP es la capacidad de producción, lo cual significa la preservación y aumento de los capitales o recursos que producen esos resultados.

Si un padre ha descuidado, por ejemplo, el trabajo OP sobre el hijo adolescente, el nivel de confianza será bajo, bloqueando la comunicación o mecanizándola. El hijo no será receptivo ante los consejos del padre en cuestiones en las que son necesarias la experiencia y la sabiduría. El padre posiblemente posea mucha sabiduría y desee aconsejar a su hijo, pero el hijo no se mostrará abierto a ello debido a la escasa confianza que le proporciona

su progenitor. A su vez, el trabajo P, la producción de los resultados deseados, sufrirá terriblemente porque no se ha hecho el trabajo OP. Y pronto el hijo estará tomando decisiones sobre la base de una perspectiva emocional a corto plazo, lo que redundará en muchas consecuencias negativas a largo plazo.

Cuando se ha ignorado el trabajo CP, un padre puede verse obligado a “dar un paso extra” para recuperar una relación. Hay muchas otras formas de “dar un paso extra”, de hacer depósitos de fondos emocionales. Pero lo que para alguien es un depósito, para otro puede ser retirar los fondos. “Lo que es comida para un hombre es veneno para otro.” Cuando vivimos según las leyes fundamentales del amor (actividad CP), alentamos la obediencia a leyes fundamentales de la vida (resultados P). No hay ningún atajo para llegar a ello.

En el desarrollo de las relaciones matrimoniales o familiares, las técnicas de búsqueda de atajos, las recompensas artificiales, las estrategias de manipulación psicológica y la duplicidad e hipocresía en la forma de vida, pueden ocultar temporalmente los defectos del carácter, pero éstos quedarán al descubierto en la siguiente tormenta que se presente en la vida. El matrimonio es un cortejo que exige efectuar constantes depósitos de fondos bajo la apariencia de gentileza, bondad, pequeñas cortesías, palabras amables y amor incondicional.

Cuando descuidamos la CP en aras de la P, quizá podamos lograr temporalmente un poco más de P, pero a la larga ésta siempre decaerá. Si empleamos técnicas manipuladoras e intimidatorias, tal vez obtendremos lo que deseamos a corto plazo, pero a la larga el nivel de confianza y el proceso de comunicación se degradarán, dando como resultado una cultura escéptica. En este clima, las relaciones matrimoniales se verán deterioradas. En vez de esa rica comprensión en que una pareja puede comunicarse casi sin palabras, e incluso cometer errores con la seguridad de que, a pesar de ello, seguirán comprendiéndose,

la situación se transforma en un mero convenio según el cual cada uno se limita a intentar vivir a su propio e independiente estilo, de forma, eso sí, bastante respetuosa y tolerante. Luego se puede seguir deteriorando hasta desembocar en un universo de hostilidad y actitudes defensivas, en el cual cada uno se convierte en alguien que “ofende sólo con una palabra” y donde es demasiado peligroso pensar en voz alta. Estos matrimonios pueden culminar en una guerra declarada en los estrados judiciales o en una guerra fría en el hogar que sólo permanece unido por los hijos, el sexo, la presión social o la imagen que se quiere proyectar.

El egoísmo, que es una de las causas originarias de las desavenencias conyugales y de los divorcios, constituye en cierto sentido un síntoma de alta concentración en la P, en lo que queremos, en los resultados que deseamos obtener. Por ejemplo, un marido que durante un período de tiempo es egoísta y desconsiderado, adula, manipula e intimida para lograr lo que desea, pero finalmente, debido a la carencia de CP, la relación se deteriora.

Lo mismo sucede con los padres respecto de sus hijos. Si se concentran en lo que desean y para obtenerlo o bien amenazan e intimidan, chillan y gritan, o utilizan la mano dura, o bien toman el otro camino y descuidan a los chicos o simplemente los dejan solos, la relación se deteriorará; no existirá la menor disciplina y la perspectiva, las normas y las expectativas serán poco claras, ambiguas y confusas.

Cuando los hijos aún son niños y susceptibles de ser amenazados y manipulados, los padres obtienen lo que quieren a pesar de sus métodos. Pero cuando el chico se hace adolescente, las amenazas del padre ya no tienen el mismo poder inmediato de producir los resultados deseados. A menos que haya un alto nivel de confianza y mucho respeto recíproco, los padres ya no tienen prácticamente el menor control sobre sus hijos. Lo que ha ocurrido es sencillamente que ya no hay fondos

de reserva en la cuenta bancaria emocional. El no haber realizado un trabajo CP durante los años de formación conduce a un descubierto en contra en la cuenta bancaria emocional del período de la adolescencia, a la ruptura, en suma, de la relación y a la pérdida de influencia.

Las cuentas bancarias emocionales son muy frágiles, aunque al mismo tiempo también muy elásticas. Si tenemos una gran cuenta bancaria emocional, digamos que unos 200.000 dólares de reserva emocional con los demás, podemos efectuar pequeños reembolsos de 5000 o 10.000 dólares de vez en cuando, y ellos comprenderán y se adaptarán a nuestros deseos. Puede ser, por ejemplo, que debamos adoptar una decisión muy impopular y autoritaria debido a algunas presiones del momento, sin siquiera explicársela a los demás ni hacerlos participar en ella. Si tenemos una cuenta bancaria de 200.000 dólares y efectuamos un reembolso de 10.000, todavía nos quedarán 190.000 dólares. Quizás al día siguiente podamos tomarnos tiempo para explicar qué y por qué lo hicimos, ganando tiempo para depositar los 10.000 dólares retirados.

La orientación hacia la CP dimana directamente del carácter y de la integridad y honestidad de una persona, más que de una táctica manipuladora que sólo busca obtener la P. Si somos inseguros y usamos la CP como una tecnología de manipulación, indudablemente quedará en evidencia nuestra posición y el efecto de esa acción redundará nuevamente en un enorme reembolso de fondos. Pero si hacemos pequeños y honestos depósitos sistemáticos a lo largo del tiempo, construiremos una enorme reserva. Esos pequeños depósitos los lograremos bajo la forma de paciencia, gestos corteses, empatía, bondad, servicios, sacrificios, honestidad y sinceras peticiones de perdón por nuestros errores pasados, sobrerreacciones, egoísmos y otras formas de retiro de fondos.

5. Reoriente los sistemas de la familia. Para llevar a cabo

un trabajo familiar son necesarios cuatro sistemas. Si usted, por ejemplo, no tiene: 1) metas y planes, ¿sobre qué base podrá establecer 2) un programa con responsabilidades y disciplina, y cuáles serán sus normas para 3) enseñar y capacitar o para 4) comunicar y resolver problemas?

Si su familia carece de un programa de enseñanza y adaptación, ¿cómo hará usted para desarrollar las habilidades de la comunicación y de la voluntad de asumir responsabilidades o de cumplir tareas, o de someterse al sistema de disciplina? Si usted no tiene un sistema para comunicarse y resolver problemas, ¿cómo podrá clarificar los valores, escoger las metas y elaborar planes para alcanzarlas? Y si usted no tiene un sistema de responsabilidad y disciplina, ¿cómo logrará que se realice el trabajo necesario para alcanzar las metas, implementar los planes, desarrollar las habilidades y enseñar y capacitar?

Los cuatro sistemas son necesarios. Hay muchos padres que, con escasa sabiduría, se concentran en uno o dos de ellos, creyendo que el éxito obtenido en uno compensará los fracasos en los demás. Las personas tienden hacer aquello que les sale bien y que les gusta hacer. Pedirles que abandonen sus “zonas de comodidad” puede resultarles algo muy amenazador e inquietante. Pero si hay alguien que brinde liderazgo y ayude a engrasar el proceso de evolución y cambio, ayudándolas a entender por qué necesitan los cuatro sistemas y alentándolas a desarrollar las nuevas actitudes y habilidades que no figuran en sus presentes guiones o modelos de pensamiento y acción, sus procesos de “nacer de nuevo” no abortarán por culpa de los dolores del parto.

6. Ajuste tres habilidades vitales. La administración del tiempo, la comunicación y la solución de problemas son habilidades necesarias en todas las etapas del matrimonio y de la vida familiar. El perfeccionamiento de las mismas está, afortunadamente, bajo nuestro propio control. No es mucho lo que

podemos hacer respecto del comportamiento de los demás, pero sí es muchísimo lo que podemos hacer con el nuestro, especialmente en cuanto a cómo administramos el tiempo, cómo nos comunicamos con los demás y cómo resolvemos los problemas y desafíos de la vida.

Administración del tiempo, es en realidad una denominación inapropiada, porque todos disponemos exactamente de la misma cantidad de tiempo, aunque algunos hacen con el suyo mucho más de lo que otros hacen con el propio. Autoadministración es un término más afortunado, porque implica que nos administramos a nosotros mismos en la fracción de tiempo que nos ha correspondido. La mayoría de las personas administra su vida a través de crisis; son arrastradas por los sucesos, circunstancias y problemas exteriores. Se convierten en individuos mentalizados hacia los problemas, y la única prioridad que establecen es la de un conflicto respecto de otro. Los administradores del tiempo eficaces están mentalizados hacia las oportunidades. No niegan ni ignoran los problemas, pero tratan de prevenirlos. En ocasiones deben afrontar problemas agudos o crisis, pero en lo fundamental evitan llegar a ese nivel de preocupación a través de un análisis cuidadoso del carácter de los problemas y de una planificación a largo plazo. El secreto de la administración del tiempo estriba en establecer prioridades y organizar y ejecutar en función de ellas. Fijar prioridades nos exige reflexionar cuidadosa y claramente sobre los valores, las cuestiones definitivas, que luego deben ser traducidos a objetivos a corto y largo plazo, y a planes para volver a ser traducidos a agendas o fracciones de tiempo. Una vez hecho esto, a menos que sobrevenga algo más importante —no más urgente—, debemos disciplinarnos para hacer lo que hemos planificado. La comunicación es un requisito previo para resolver los problemas y una de las habilidades fundamentales en la vida.

Puede ser definida como comprensión recíproca. La principal

dificultad de la comunicación es el problema de la “traducción”: traducir lo que queremos significar a lo que decimos y traducir lo que decimos a lo que queremos significar. El primer desafío consiste, pues, en aprender a decir lo que queremos significar; el segundo es aprender a escuchar para poder comprender lo que los demás quieren significar. La clave para lograr una “traducción precisa” o comunicación eficaz en ambos sentidos es que exista una gran confianza. Usted puede comunicarse con alguien en quien confía casi sin palabras. Puede incluso cometer errores en su comunicación verbal y ver que, pese a ello, esa persona ha captado lo que usted quería significar. Pero cuando el nivel de confianza es bajo, descubrirá que en realidad importa muy poco cuán tenaces hayan sido sus esfuerzos por comunicarse, cuán experto sea usted en el terreno técnico y cuán claro sea su lenguaje. Cuando el nivel de confianza es alto, la comunicación es sencilla, no presenta dificultad, es instantánea y precisa. Cuando es bajo, es extremadamente difícil, agotadora e ineficaz. La clave de la comunicación es la confianza, y la clave de la confianza es la confiabilidad. Vivir una vida íntegra es la mejor garantía para poder mantener el clima de comunicación eficaz. Al igual que en todos los procesos naturales, aquí tampoco hay atajos ni soluciones instantáneas.

La resolución de problemas. La verdadera prueba de nuestra habilidad para la comunicación se evidencia en la resolución interactiva de problemas dentro de la vida real y de las situaciones familiares. El enfoque clásico de la resolución de problemas considera cuatro preguntas:

1) ¿Dónde estamos?; 2) ¿adónde queremos ir?; 3) ¿cómo llegar hasta allí?, y 4) ¿cómo saber que hemos llegado?

La primera pregunta —adónde estamos?— se concentra en la importancia de reunir y diagnosticar los datos de la realidad. La segunda —adónde queremos ir?— tiene que ver con clarificar los valores y escoger las metas. La tercera —cómo llegar hasta allí?— implica generar y evaluar alternativas,

tomar una decisión y planificar los pasos prácticos para implementarla. La cuarta pregunta —¿cómo saber que hemos llegado?— implica establecer criterios o normas para medir, observar y discernir nuestro avance hacia nuestros objetivos o metas. Cuando los problemas comportan una carga emocional, como ocurre a menudo en las situaciones matrimoniales y familiares, la mayoría de los afectados parte de ciertos supuestos en cuanto a las dos primeras preguntas —¿adónde estamos? y ¿adónde queremos ir?— y luego empieza a discutir y a luchar sobre la tercera —¿cómo llegar hasta allí?—. Todo esto no hace más que complicar el problema y aumentar la inversión emocional de las personas en lo que cada una de ellas quiere, cultivando una mentalidad de escasez. Luego empiezan a definir el ganar en función de vencer o derrotar a alguien, a pensar en dicotomías (enfoques o esto/o lo otro) y a acogerse a soluciones yo gano/tú pierdes. Cuando ambas partes asumen esta actitud, el yo pierdo/tú pierdes se hace casi inevitable. Una de las partes puede sentirse más poderosa que la otra o, por el contrario, intimidada, y asumir una posición yo pierdo/tú ganas, pero esto sólo dará como resultado una solución temporal del problema, que traerá dificultades mucho más serias más adelante.

Lo que nosotros queremos es una solución yo gano/tú ganas, en la que ambas partes se sientan bien y comprometidas con la decisión y el plan de acción. Para lograrla no basta con el tiempo; hace falta paciencia, autocontrol y valentía, equilibrada con consideración. Se requiere, en síntesis, una considerable madurez y el ejercicio de nuestras más elevadas facultades.

7. Recupere su seguridad interior. La mayoría de las personas extraen su seguridad de fuentes exteriores —es decir, del medio, las posesiones y las opiniones de los otros, entre ellos del propio cónyuge—. El problema que surge con toda fuente

exterior consiste en que se es dependiente de ella, lo que significa que nuestras vidas son zarandeadas y se tornan inciertas e inseguras por cualquier cosa que le pueda ocurrir a esa fuente.

Debemos cultivar la interdependencia con fuentes que estén constante y fidedignamente más allá de las circunstancias. Adquirir la capacidad de reescribir el guión de nuestra vida y permanecer fieles al nuevo guión exige mucha valentía. Esta proviene de una sensación interior de valor y seguridad personal. 'Inga en cuenta estas siete fuentes independientes de las circunstancias y de las opiniones ajenas.

Los principios del verdadero norte. La fuente fundamental, que está en la raíz de todas las demás y en la cual uno se puede apoyar con fe absoluta ante cualquier tipo de circunstancias que se le presente, es nuestra fidelidad hacia un conjunto de principios inmutables. Esto significa educar constantemente a nuestra conciencia y obedecerla siempre. Cuanto más lo hagamos, mayor será nuestra felicidad y evolución en el matrimonio, y mayor sabiduría, guía y poder recibiremos para resolver o superar los diversos problemas que nos salgan al encuentro.

Una rica vida privada. Cultive el hábito de la meditación íntima, la contemplación, la plegaria y el estudio de las Sagradas Escrituras u otras fuentes literarias de inspiración. Hay muchos que se aburren cuando están a solas consigo mismos, porque sus vidas han sido un carrusel de actividad, casi siempre rodeados por otras personas. Cultive la habilidad de estar solo y reflexionar profundamente, de “no hacer nada”, de disfrutar del silencio y la soledad. Reflexione, escriba, escuche, planifique, perciba, pondere, relájese. Una vida privada rica alimenta nuestra sensación de valor y seguridad personales.

Aprecie la naturaleza. Si usted se sumerge profundamente en las bellezas de la naturaleza —especialmente las montañas o la orilla del mar y particularmente por la mañana temprano o al caer el sol— experimentará la magnificencia de la Creación, y la naturaleza alimentará su alma con su callada belleza

y su fuerza. Será casi como si hubiera recibido una gran dosis de oxígeno fresco. La naturaleza es una de las mejores fuentes para escribir nuestros guiones, y nos enseña muchos principios y procesos hermosos.

Piense en unas vacaciones que usted haya pasado en contacto con la naturaleza y gozado de tranquilidad en bellos parajes, con desfiladeros, lagos, ríos, arroyos, costas marinas o altas montañas. ¿Cómo se sintió? ¿Acaso no fue usted más contemplativo, no se sintió más en paz y tranquilo interiormente? Ahora piense en otras vacaciones llenas de diversiones pero también de citas, de carreras, de viajes, de actividades sociales y de momentos perdidos en ferias, en circos, en parques de diversiones o en cualquier otro lugar. ¿Cómo se sentía usted cuando volvió a casa? ¿Acaso no estaba exhausto y rendido de cansancio, y seguía necesitando unas verdaderas vacaciones?

Afile la sierra. Cultive el hábito de afilar la sierra física, mental y espiritualmente todos los días, y también el hábito de efectuar ejercicios regulares de estiramiento, de aeróbic y de fortalecimiento muscular como mínimo día por medio. Los ejercicios de fin de semana no son suficientes; en realidad, si nos excedemos pueden perjudicarnos más que ayudarnos. A medida que vamos envejeciendo, nuestros cuerpos van perdiendo la flexibilidad y la elasticidad que se requieren para afrontar esas tensiones de los fines de semana. El ejercicio regular y vigoroso es vital para irradiar salud y sin duda influye no sólo en la cantidad de años que podemos vivir, sino en la calidad de vida que disfrutaremos durante ellos. Jamás debemos estar tan ocupados aserrando, para que no dediquemos un tiempo a afilar la sierra.

Preste servicios. El servicio anónimo es especialmente importante. La filosofía que sostiene que descubriremos nuestra vida cuando la perdamos en el servicio a los demás es una paradoja absolutamente verdadera. Si nuestra intención es servir, hacer el bien a los demás sin preocuparnos por nosotros

mismos, la recompensa que recibiremos nos viene desde nuestro interior: una especie de recompensa psicológica, emocional y espiritual, bajo la forma de paz y seguridad interior. Este tipo de recompensa se nos otorga al dar un paso más en nuestra vocación de servicio.

Sea íntegro. Cuando somos fieles a la luz que se nos ha dado, cuando mantenemos nuestra palabra de forma consecuente, cuando luchamos continuamente para armonizar nuestro sistema de hábitos con el sistema de valores, la nuestra es una vida integrada. Nuestro honor supera a nuestros estados de ánimo, y podemos tener confianza en nosotros mismos porque conocemos cómo somos. Sabemos que nos mantendremos fieles y dignos de fe ante la tentación. La integridad es el fundamento de toda bondad y grandeza verdadera. La seguridad interna que emana de ella elimina la necesidad de vivir para impresionar, de exagerar para esforzarnos, de arrastrar por los suelos nombres y lugares, de pedir fuerza prestada a los títulos, puestos, modas, familiares, asociaciones o símbolos de status. No necesitamos del cinismo ni del sarcasmo ni del humor incisivo. Nuestro sentido del humor se torna espontáneo, sano y proporcionado a la situación.

Esa otra persona. La fuente final de seguridad es esa otra persona que nos quiere y cree en nosotros, incluso aunque nosotros no creamos en nuestras posibilidades. En cierto sentido esta fuente está en nuestro exterior y es imperfecta. Pero la menciono porque esas personas que son fieles y dignas de fe, que existen realmente, están tan arraigadas y afirmadas interiormente que podemos depender de ellas, si no en un sentido total, sí en el más inmediato. Nos conocen, se interesan por nosotros, su amor es incondicional y permanecerán a nuestro lado cuando todos los demás deserten, y especialmente cuando nosotros desertemos por propia opción.

La mayoría de los padres aman incondicionalmente a sus hijos. Se dice que lo que la madre debe pasar para traer el niño

al mundo es lo que le da un amor tan incondicional y una creencia permanente en la bondad básica y la potencialidad de su hijo. Quienes se basan en principios también poseen esa misma capacidad.

Individuos como estos pueden provocar un cambio decisivo en nuestras vidas. Piense en la suya. ¿No ha tenido alguna vez un maestro, un líder, un vecino, un amigo, un entrenador o un consejero que creyó en usted cuando ni usted creía en sí mismo? ¿O alguien que haya permanecido a su lado a pesar de todo? No estoy hablando de una persona que haya sido blanda y permisiva con usted, que le haya hecho concesiones, sino de alguien que nunca haya cedido ante usted.

En mi opinión, considerar que podemos convertirnos en una persona de este tipo para otras personas constituye nuestro mayor desafío.

8. Establezca una línea de conducta en su familia. Una de las experiencias unificantes más poderosas que una familia puede tener es la de establecer una misión conjuntamente. Hay muchas familias que funcionan sobre la base de la gratificación instantánea, no de principios sólidos ni ricas cuentas bancarias emocionales. Entonces, cuando aparecen las tensiones y las presiones, las personas empiezan a gritar, a sobreactuar, o se vuelven escépticas, o críticas, o guardan silencio. Los hijos lo observan y piensan que ésa es la forma en que usted resuelve sus problemas: luchando o huyendo. Y esos ciclos pueden ser transmitidos de generación en generación. Es por esa razón que recomiendo la redacción de una misión familiar. Al escribir el proyecto de una constitución familiar, usted va a la raíz del problema. Si quiere llegar a un punto determinado a largo plazo, identifique un núcleo de valores y metas y oriente los sistemas en función de ellos. Gestione la construcción de los cimientos. Hágalos seguros. El núcleo de una familia es lo inamovible, lo que siempre estará allí. Todo eso puede ser descrito

en una declaración de principios que será la línea de conducta de la familia. Pregúntese a sí mismo: “¿Qué es lo que valora? ¿Qué es nuestra familia, a fin de cuentas? ¿Qué significamos? ¿Cuál es nuestra misión esencial, nuestra razón de ser?”.

Si bien el producto final —una hoja de papel en la que aparecerán escritas las bases de esa declaración— es importante, más importante aún es lo que ocurre en su proceso de elaboración. Para que el enunciado de esa declaración sirva realmente como una constitución —algo que guíe, gobierne e inspire—, todos los miembros de la familia deben participar en él. Ese enunciado debe dar vida a los principios que todos los miembros consideran valiosos, fleje que esa redacción evolucione a lo largo de semanas e incluso meses. Cree oportunidades para que los sentimientos puedan expresarse abiertamente, sin ser juzgados, para que se haga un verdadero esfuerzo por comprender profundamente qué es lo importante para cada hijo. Permita que se le dedique a esto mucho tiempo libre, y sea muy paciente.

Recuerdo el primer esfuerzo que realizó mi propia familia para elaborar un enunciado de este tipo. Pasamos juntos por grandes experiencias a lo largo de varios meses. Todos aprendimos mucho sobre los demás, y al final nos vimos unidos en torno de una misión en la cual nos comprometíamos a apoyarnos los unos a los otros. Me gustaría compartir con usted nuestro enunciado. Dudé en hacerlo porque no querría que usted lo usase como un modelo para la suya. Se trata sólo de un ejemplo, pero aquí está: “La misión de nuestra familia es crear un ámbito que nos nutra de orden, verdad, amor, felicidad y distensión, y brindar oportunidades a todos para hacerse responsablemente independientes y eficazmente interdependientes, con el objetivo de alcanzar fines valiosos”.

Pude observar la poderosa influencia que tuvo este enunciado en todos los miembros de nuestra familia. Pude ver cómo nuestros hijos asumían decisiones importantes en su vida

basándose en el deseo y el compromiso interno de alcanzar fines valiosos para aportarlos luego a la sociedad. Le recomiendo este poderoso proceso unificador.

CONVERTIR A SUS HIJOS EN CAMPEONES

Sandra y yo tenemos nueve hijos; para nosotros, todos son campeones. Por supuesto, ni ellos ni nosotros hemos llegado a la meta; todos los días rogamos a Dios que nos dé sabiduría, fortaleza, perdón y el poder para hacer mejor las cosas.

Nuestros intentos de convertir a nuestros hijos en campeones transitaron por diversos caminos. Dicho sea de paso, las diez siguientes claves también son aplicables a la tarea de convertir en campeones a nuestros empleados en el negocio que dirigimos.

- Primera: trabajamos para construir la autoestima de nuestros hijos. Desde el mismo día de su nacimiento, reafirmamos su autoestima, creyendo en ellos y brindándoles mucha retroalimentación positiva. Mostramos confianza en ellos y en su potencialidad.

Tratamos de no compararlos entre sí ni con otras personas.

Siempre he creído que la verdadera clave para que las personas empleen su talento y liberen su potencialidad reside en qué piensan de sí mismas interiormente. Y esto está en gran

medida en función de cómo las ven y tratan los demás, especialmente sus padres.

Cuando nuestros hijos eran pequeños —estaban en la edad preescolar— intentamos que desarrollaran su autoestima dedicándoles mucho tiempo, escuchándolos, jugando con ellos y afirmándolos. Yo, por ejemplo, aún dedico una enormidad de tiempo a Joshua, el menor de nuestros hijos, y disfruto a fondo con ello. Cuando regreso de un viaje —incluso si sólo he estado un día ausente—, lo celebramos yendo a comer algo a una pequeña tienda del vecindario. Apenas subimos al coche, él me llena de besos y me dice:

—¡Ah!, de nuevo estamos aquí los dos juntos, sólo tú y yo.

—Oh, bueno... —empiezo a decir yo.

Cuando llegamos a la tienda ya nos hemos compenetrado por completo. Y luego, por la noche, mi hijo me pregunta:

—Papá, ¿esta noche me volverás a contar un cuento?

—Oh, por supuesto, hijo —le contesto yo.

Y él se acurruca muy cerca de mí y yo le cuento cuentos.

- Segunda: fomentamos la grandeza primaria. Les enseriamos que hay dos clases de grandeza: la primaria, que es el carácter basado en principios, y la secundaria, que es la que el inundo reconoce. Este ha sido un tema permanente de conversación entre nosotros. Tratamos de inspirarlos a que avancen Primero hacia la grandeza primaria y no a que compensen la habilidad de carácter sustituyendo o tomando fuerza prestada fuentes secundarias (popularidad, reputación, posesiones, talento natural, etcétera). Nuestro hijo Sean, por ejemplo, dio muestras de grandeza aria durante el período de su misión en Sudáfrica, negándose constantemente a sí mismo, disciplinándose, amando a los As, afirmando a todos los que trabajaban con él y por último ampliando su misión para influir sobre más gente. Aprendió, frecuentemente a través del camino más duro, que las

cuestiones decisivas de la vida se definen inclinándose hacia la opinión y la gloria de Dios o hacia la opinión y la gloria de los hombres.

Sean también mostró grandeza primaria en la valentía con que afrontó decisiones difíciles que debió tomar bajo una tremenda presión. Como cuarto defensa del equipo de fútbol americano de la BY U, aprendió a cambiar de juego cuando sentía en su interior que el que se estaba practicando no iba a funcionar. Desarrolló el aplomo, la paciencia y la habilidad de lanzar el balón al jugador de ataque que estaba libre. Cuando sentía que el equipo bajaba de ritmo, volvía al corrillo con sus compañeros y les contagiaba con una actitud de “Vamos, anotaremos un tanto; vamos, haremos que pase algo”. Cuando lo derribaban, se ponía de pie de un brinco, palmeaba en la espalda a quien lo había bloqueado y le decía “fue un buen golpe”. Trataba de estar cerca del jugador que parecía desanimado y que había perdido la fe en sí mismo.

Sean quiere jugar bien y ganar partidos, pero su objetivo fundamental en el college es prepararse para la vida y para la facultad. Ahora mismo no está pensando en una prolongada carrera de futbolista; sabe que, a fin de cuentas, una lesión sería podría cambiar todos sus planes.

- Tercera: los alentamos a que sigan sus inclinaciones. Cuando Joshua, por ejemplo, vio la película Karate Kid, quiso tomar lecciones de karate. De inmediato lo inscribí en un curso, aunque estaba seguro de que lo más probable era que saliera con algo nuevo dos semanas después y perdiera gradualmente el interés por el karate. Pero lo que yo quiero es que intente algo cuando está entusiasmado en ello. Trato de afirmarlo en las actividades que él elige. Hace poco, por ejemplo, estábamos lanzando el balón en el vestíbulo y me dijo: “Fíjate, ¿soy o no soy bueno en el fútbol americano?”. No duda de su propia capacidad para hacer bien muchas cosas diferentes.

Cuando detectamos en nuestros hijos un verdadero talento, los alentamos a que lo desarrollen. Yo pude percibir, por ejemplo, que Sean tenía capacidad atlética mucho antes de que comenzara a intervenir en el atletismo competitivo. Cuando aún estaba en la escuela primaria me di cuenta de que su cuerpo tenía flexibilidad, coordinación, velocidad y equilibrio. Lo alenté sugiriéndole: “, ¿Por qué no compites? ¿Por qué no te inscribes en las carreras?”. Pero él siempre vacilaba porque temía fracasar si lo intentaba, y pensaba que era mejor no intentarlo que arriesgarse al fracaso. Finalmente, cierto día aceptó competir en unas carreras que se llevaron a cabo en la escuela. Las ganó todas, y una vez que comprobó lo que era capaz de hacer, comenzó a competir en diversos deportes.

- Cuarta: tratamos de crear una cultura familiar de la que se pueda disfrutar. Queremos que nuestros hijos reciban más diversión y satisfacción de su familia que de la escuela, sus compañeros o cualquier otra influencia externa. Lo que queremos básicamente es que no tengan nada contra lo que rebelarse; queremos que la cultura de la familia sea divertida y enriquecedora, y que les brinde muchas oportunidades. No debe existir una sensación de limitación, de que hay algo que no se puede hacer. Cultivamos la siguiente actitud: “Puedes hacer cosas, incluso grandes cosas, si las planificas y trabajas para ello”.

Tratamos de mantener reuniones regulares, una al mes como mínimo, con cada uno de nuestros hijos y de hacer algo que tenga un significado especial para él. Además organizamos grandes diversiones para cada cumpleaños. Las llamamos “semana de cumpleaños” y le dedicamos toda la semana a la persona de que se trate. Las despedidas y las bienvenidas son puntos culminantes. También tenemos tardes hogareñas y devocionales familiares. Tratamos de mantener estos aspectos positivos y alentamos a todos a que expresen por qué se aman o aprecian unos a otros.

- Quinta: planificamos. Lo hacemos con varios acontecimientos familiares importantes y con seis meses de anticipación como mínimo. Nuestro hijo Stephen y Jeri, su esposa, dijeron que lo que más los hizo dudar en mudarse primero a Dallas, donde él trabajó para la IBM, y más tarde a Boston, donde asistió a la Harvard Business School, fue que no se querían perder las cosas divertidas que habíamos planeado juntos, dentro de nuestro núcleo familiar.

Creo que muchos padres no logran convertir a sus hijos en campeones por no planificar encuentros familiares divertidos, que se conviertan en algo tradicional. Parte de la diversión que puede existir en cualquier actividad está precisamente en planificarla; en realidad, a menudo se siente tanta satisfacción en la anticipación como en la propia realización del hecho. Se suele poner al dinero como excusa, como evasiva, para no planificar ni hacer nada. Pero no es necesario gastar mucho para divertirse. Lo importante es pasar momentos divertidos con la familia, que los hijos participen en planificarlos, que todos se entusiasmen anticipándolos, que se sientan parte de un equipo y que cuando se acuerden de ellos, los recuerden como algo grato.

Cuanto más amplia sea la familia, es lógico que aumente esa diversión. Nuestros hijos se mantienen en estrecho contacto con sus primos y se interesan por su bienestar y sus éxitos. A menudo hacemos participar a cuatro generaciones en nuestras actividades familiares, y todos sentimos un gran interés por los demás. Ninguno de nosotros, incluyendo a los adolescentes, quiere perderse las cosas de la familia. Esta actitud es importante para formar campeones, porque da a los hijos una identidad, desarrolla su autoestima, les brinda un sistema de apoyo que se preocupa por ellos y les ofrece oportunidades de servicio.

- Sexta: tratamos de establecer un ejemplo a seguir. Todos

tratamos de ser los mejores en lo que hacemos, de modo que ese deseo se transforma en una norma no dicha ni escrita. Nunca tuvimos que decirles a nuestros hijos que estudiaran e hicieran sus tareas escolares, quizá porque ellos perciben permanentemente el valor de la lectura y el aprendizaje. Estas dos virtudes son parte de la cultura de la familia, así como de las expectativas en la escuela. Ayudamos a nuestros hijos en las tareas para el hogar si nos lo piden, pero tratamos de darles el poder de ser independientes de nosotros.

En cierta ocasión, por ejemplo, nuestra familia se reunió como tal para discutir cómo se utilizaba en casa la televisión. Muchas lecturas e investigaciones me habían convencido de que nosotros, los norteamericanos en general y mi familia en particular, perdíamos demasiado tiempo frente a la pantalla y permitíamos que nuestras mentes se atrofiaran. Pero yo sabía con exactitud qué iba a suceder si presentaba esta información en mi familia bajo la forma de una limitación arbitraria al respecto: habría gritos, quejas y amagos de retirarse violentamente de la reunión.

Lo que hicimos, en cambio, fue reunirnos en un consejo familiar y discutir sobre algunos de los datos de lo que les está ocurriendo a las familias por culpa de la televisión y sobre los valores aplicables a determinados espectáculos. Explicué que mucha gente considera que la televisión es una cloaca abierta en el medio de sus casas, o una droga que se puede enchufar y que es capaz de ejercer una poderosa aunque sutil influencia. Para subrayar mi posición, llegué incluso a compartir la muy conocida afirmación de Alexander Pope respecto del vicio:

El vicio es un monstruo de semblante tan horrendo, que para odiarlo basta con verlo; pero si lo vemos a menudo y nos familiarizamos con su rostro, primero lo toleramos, luego sentimos piedad y luego lo abrazamos.

Nuestra discusión concluyó en la decisión de tratar de limitamos a ver la televisión alrededor de una hora por día, y que fueran buenos programas de entretenimiento o educativos. Es obvio que no siempre logramos cumplir con ese objetivo; pero cuando lo hicimos los resultados fueron espectaculares. Las tareas del hogar se hicieron de forma más perfecta y concienzuda. La lectura, la reflexión, el análisis y la creación habían reemplazado el lugar que antes ocupaba ver la televisión.

Séptima: les enseñamos a representarse cosas para ayudarlos a que se den cuenta de su propia potencialidad. Por ejemplo, cuando Sean jugaba al fútbol americano en la escuela secundaria, yo tuve con él varias experiencias individuales de visualización o representación, especialmente en las noches previas a los partidos.

La representación se basa en el principio de que todas las cosas son creadas dos veces: primero mentalmente y después físicamente. En su mayor parte, el entrenamiento atlético es físico. Los entrenadores hablan de tenacidad mental y de concentración, pero son pocos los que poseen algún tipo de sistema metódico para el ensayo mental o representación. Sin embargo, casi todos los atletas de nivel mundial practican la visualización; literalmente, viven sus victorias mentalmente antes de llevarlas a cabo en la práctica.

Cuando comencé a trabajar con Sean en este terreno, le enseñé cómo liberarse de la tensión y luego describí con vívidos detalles diferentes situaciones que se presentan en un partido de fútbol americano. Sean se veía actuando de forma ideal frente a cada una de esas situaciones.

Esa preparación mental da sus frutos. Durante un partido de un campeonato interestatal, por ejemplo, su equipo (Provo High School) estaba siendo superado por dos tantos y el otro equipo atacaba. Provo se vio obligado a retroceder hasta su

última línea. Entonces yo pude “ver” como Sean se mentalizaba. “No me voy a limitar solamente a cumplir con mi tarea. Tengo que considerar la estrategia ya fijada, pero vamos a tener que hacer algo para que ésta se lleve a cabo.” Pude ver esto y sentirlo, y el equipo también lo sintió. Desde ese momento, se produjo un cambio en el pulso del partido. Y todo había comenzado en su cabeza. Cruzaron el campo de juego de punta a punta y anotaron un tanto, y luego otro y otro más, y ganaron el partido. Creo que si lo lograron fue, en gran medida, debido a que Sean y otros compañeros del equipo ya se habían encontrado mentalmente en situaciones semejantes más de una vez.

Siempre que se preparaba para una temporada de fútbol en la BYU, Sean dedicaba cierto tiempo a esa representación previa. También veía películas de grandes jugadores que habían ocupado su misma posición anteriormente en el equipo —Robbi Bosco, Steve Young, Jim McMahan, Marc Wilson y Gifford Nielson—, los cuales se habían convertido en mentores y modelos dentro del campo de juego.

- Octava: adoptamos a sus amigos. Lo hicimos, por ejemplo, con varios compañeros del equipo de fútbol americano de Sean. Grabamos en vídeo todos los partidos y los invitamos a que, al finalizar cada encuentro, vinieran a casa a verlos. Eso creó una especie de cultura familia/equipo.

Los campeones individuales suelen formar parte de equipos campeones. Esa es la razón por la cual invertimos tanto en los equipos y clubes, las escuelas y los cursos a los que pertenecen nuestros hijos. Cuando la familia, los amigos, la escuela y la iglesia van al unísono, eso constituye un poderoso sistema de entrenamiento. Siempre que algo deja de estarlo —cuando surge un problema con un compañero, por ejemplo— nosotros simplemente lo adoptamos. Es mejor que tratar de obligarlos a echar a ese compañero.

- Novena: les enseñamos a tener fe, a creer y a confiar en los demás y a afirmarlos, desarrollarlos, bendecirlos y servirlos. En su misión, Sean aprendió que la empatía es la clave de la influencia, que uno debe ser muy sensible a los sentimientos y percepciones de los demás. Si uno pretende forjar campeones, debe interesarse por las personas, especialmente por los caídos y por los parias.

En la práctica del fútbol americano, Sean mostró un interés activo por personas por las cuales ningún otro lo hacía, como por ejemplo por los novatos, y el suyo era un interés genuino, no fingido. Está convencido de que la razón fundamental por la cual las personas no logran desarrollar al máximo su potencialidad reside en que dudan de sí mismas, y él trata de afirmarlas. Para que alcancen la grandeza es necesario tratarlas de acuerdo con su potencialidad. La clave para tener éxito con las personas es creer en ellas, afirmarlas.

- Décima: brindamos apoyo, recursos y retroalimentación. Mantenemos correspondencia con nuestros hijos y les telefoneamos a menudo como forma de apoyo mutuo. Estas afirmaciones constantes tienen un efecto acumulativo. Se convierten en un fuerte apoyo emocional para cada persona.

También nos apoyamos los unos en los otros para obtener una retroalimentación honesta, porque una buena retroalimentación es esencial para el crecimiento personal. Sean siempre la recibió con los brazos abiertos. Dijo, por ejemplo, a sus entrenadores de fútbol americano: “Quiero que sepan que deseo retroalimentación. No me voy a sentir ofendido. Díganme únicamente todo lo que piensan en cualquier momento”. Sean siempre quiere aprender de quienes poseen el conocimiento y la habilidad. Es muy abierto y está muy dispuesto a recibir enseñanzas, incluso cuando algunas de las lecciones son muy duras de aprender.

Construir campeones exige un esfuerzo constante, luchamos por ello incesantemente y, a menudo, nos vemos en la necesidad de volver a las cosas básicas.

Segunda parte

DESARROLLO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

1 INTRODUCCIÓN

Siendo muy joven, cuando tenía veinte años, fui designado para dirigir el trabajo contable de otras personas y capacitar a hombres y mujeres que me doblaban en edad en los principios y técnicas de la eficacia en la administración y el liderazgo. Esa experiencia me llenó de humildad y fue a la vez aterradora.

Lo mismo que me sucedió a mí les sucede a muchas personas que, cuando tienen que sostenerse por sus propios medios, encuentran de pronto en una especie de puesto “gerencial”. A menudo nos toca asumir estas responsabilidades antes de estar preparados para ello. Pero aprendemos actuando y cometiendo errores, y con el transcurso del tiempo adquirimos cierto grado de capacidad y confianza.

En esta parte me refiero a los temas y desafíos a los que se enfrentan todos los administradores: la supervisión, la delegación, la participación, las expectativas y los convenios de desempeño. También considero cuestiones de importancia para el liderazgo organizacional. Cuando nos convertimos en líderes de organizaciones, nos encontramos con un conjunto de nuevos

problemas. Algunos son crónicos, otros son agudos. Algunos se observan, tanto en las 500 compañías que figuran en la lista de la revista Fortune como en las familias, los pequeños negocios y los grupos de voluntarios: determinadas condiciones para la eficacia organizacional están en todas partes y no conocen límites.

Aunque en la mayor parte de los casos presento cuestiones de estructura, estrategia, corrientes y sistemas de la empresa, mantengo un fuerte componente de carácter individual en nuestro modelo de liderazgo centrado en principios. Ningún líder puede permitirse olvidar que la integridad personal y la de la empresa están estrechamente entrelazadas. Tampoco puede permitirse perder de vista la misión y la visión compartida: es decir, el estatuto de la empresa.

COMO RESOLVER LOS DJLEMAS GERENCIALES

El liderazgo centrado en principios también lo ayudará a resolver los dilemas típicos, tanto gerenciales como organizacionales:

- ¿Cómo podemos tener una cultura caracterizada por el cambio, la flexibilidad y el perfeccionamiento constante, y a pesar de todo conservar una sensación de estabilidad y seguridad?
- ¿Cómo logramos que nuestra gente y la cultura vayan acordes con la estrategia, en tal forma que todo miembro de la organización esté tan comprometido con aquélla como quienes la formularon?
- ¿Cómo liberamos la creatividad, la plenitud de recursos, el talento y la energía de la amplia mayoría de nuestra actual fuerza de trabajo, cuyas tareas no les exigen que los empleen ni los recompensan por hacerlo?

- ¿Cómo podemos distinguir con claridad que el dilema entre ser duro y así producir ganancias o ser blando para así “caerle bien” a la gente se basa en una dicotomía falsa?
- ¿Cómo servimos y comemos el almuerzo de los campeones (retroalimentación) y luego la cena de los campeones (corrección del rumbo) en el contexto del desayuno de los campeones (visión)?
- ¿Cómo convertimos la misión del grupo en un estatuto —la suprema fuerza directriz de toda la organización— y no en un montón de palabras nebulosas, carentes de significado y que inducen al escepticismo?
- ¿Cómo creamos una cultura en la cual la administración trate a los empleados como si fueran clientes, y los utilice como expertos locales?
- ¿Cómo generamos un espíritu de equipo y de armonía entre los diversos departamentos y entre gente que durante años ha estado atacándose, criticándose, disputando por la escasez de recursos, practicando jugadas políticas sucias y trabajando para intereses secretos?

Insisto en que, a medida que vaya leyendo los capítulos de esta parte, usted irá comprendiendo los principios básicos del liderazgo organizacional eficaz, y accederá al poder de resolver estas y otras arduas cuestiones gerenciales por sus propios medios.

LOS DOS PRINCIPIOS MAESTROS

El liderazgo centrado en principios se practica desde adentro hacia afuera en los niveles personal, interpersonal, gerencial y organizacional. Cada uno de estos niveles es “necesario pero insuficiente”. Debemos trabajar en todos ellos sobre la

LOS GERENTES DE LA ABUNDANCIA

Los ejecutivos expertos en resolver situaciones conflictivas mantienen su frialdad concentrándose más en crear mercados para sus productos que en proteger su territorio, promover sus “cosas” y obtener sus “porciones del pastel”.

Dos granjeros que producían patatas en Ohio hicieron grandes negocios desarrollando una mentalidad de abundancia. J. R. Simplot y Nephi Grigg crearon, ambos, compañías de alimentos congelados muy exitosas (la J. R. Simplot Company y la Ore-Ida Foods) basándose en la idea de que se puede crear un mercado y no limitarse a hurtar porciones de mercado a los demás. Simplot, uno de los proveedores de patatas más importante para la cadena McDonald's, y Grigg, quien fundó la Ore-Ida y más tarde la vendió a Heinz, encontraron que la riqueza no siempre significa tener que sustraer algo a otros participantes del mercado. Al igual que otros legendarios hombres de negocios de su época, como Ray Kroc y J. Willard Marriott, Simplot y Grigg dieron vida a sus propios mercados para sus propios productos.

Lo lograron con una mentalidad de abundancia: una sólida

y profunda convicción de que “existen suficientes recursos naturales y humanos como para convertir mis sueños en realidad” y de que “mi éxito no significa necesariamente el fracaso de otros, así como el éxito de los demás no impide el mío”.

He trabajado con organizaciones e individuos durante los últimos veinticinco años, y a lo largo de todo este tiempo he podido observar que a menudo la diferencia entre la perfección y la mediocridad reside precisamente en la mentalidad de abundancia, en especial porque elimina la forma de pensar mezquina y las relaciones antagónicas. En las organizaciones y en nuestra sociedad hay mucha energía negativa. La gente a menudo opta por un enfoque legal apenas aparecen los primeros indicios de un problema. Hay muchos que están a la búsqueda de ser el número uno, presas de ansiedad por obtener su “porción del pastel” y proteger su territorio. A esta actividad centrada en uno mismo, que emana de la convicción de que los recursos son limitados, la he denominado mentalidad de escasez.

La curva normal de distribución, profundamente arraigada en las entrañas de los medios académicos y de los negocios, tiende a engendrar la mentalidad de escasez debido a lo que se percibe como una situación en que la suma tiene que dar cero (zero sum game]. Incluso aquellos que de alguna forma han evitado “caer en el guión” de la mentalidad de escasez durante su educación, pueden enfrentarse a ella a través de alguna experiencia en el terreno deportivo o social.

Quienes poseen una mentalidad de escasez tienden a verlo todo en términos de “yo gano/tú pierdes”. Creen que “de esto sólo hay tal cantidad, y si algún otro lo tiene, ello significa que hay menos para mí”. Les resulta muy difícil, por ejemplo, sentirse auténticamente felices por los éxitos ajenos, especialmente si se trata de miembros de su propia compañía, familia o vecindario, porque piensan que, de alguna manera, se les está robando algo.

Si uno ve la vida como un juego donde todas las sumas deben dar cero, tiende a pensar de forma antagónica o competitiva, puesto que si alguien “gana”, ello implica que otra persona pierde. Y si uno ha crecido en medio del amor condicionado y las constantes comparaciones, entonces uno adopta un guión de escasez, pensando a través de dicotomías: tener-no tener, “yo estoy bien-tú no estás bien” o “yo no estoy bien-tú estás bien”.

A lo largo de mi vida he pasado por muchos ciclos de formas de pensar con abundancia y con escasez. Cuando tengo una mentalidad de abundancia soy confiado, abierto, generoso, me siento deseoso de vivir y de dejar vivir y soy capaz de valorar las diferencias. Me doy cuenta de que la fortaleza radica en las diferencias. No defino la unidad como similitud, sino como unión complementaria, en la cual los puntos fuertes de uno compensan las debilidades de otro.

Quienes poseen una mentalidad de abundancia emplean el principio de negociación yo gano/tú ganas y el principio de comunicación de primero procurar comprender, antes que tratar de ser comprendido. No obtienen su satisfacción psíquica de vencer o aplastar a los demás ni de ser comparados, sea positiva o negativamente, con los otros. No son posesivos. No fuerzan ni aceleran los procesos naturales exigiendo a los demás que les digan en qué punto están en cada momento. No extraen su seguridad de la opinión de otros.

La mentalidad de abundancia proviene de una seguridad interior, no de la posición, ni de las comparaciones, las opiniones, las posesiones o las asociaciones exteriores.

Quienes buscan su seguridad en este tipo de fuentes terminan dependiendo de ellas. Su vida queda a merced de lo que pueda ocurrirles a esas fuentes de seguridad. Quienes piensan en términos de escasez creen que los recursos son escasos. Y así, si un colega obtiene un gran ascenso, o un amigo obtiene un importante reconocimiento, o logra un éxito significativo, su seguridad o su

identidad están amenazadas. Es posible que feliciten a la persona en cuestión, pero en su fuero íntimo se sienten muy mal, como si se les hubiera sacado algo, porque su seguridad se basa en ser comparados favorablemente con otros, no en su integridad para con las leyes y principios naturales.

Cuanto más nos centramos en principios, más desarrollamos una mentalidad de abundancia, más nos gusta compartir el poder, las ganancias y el reconocimiento, y más auténticamente felices nos sentimos con los éxitos, realizaciones, logros, reconocimientos y buena suerte de los demás. Creemos que sus éxitos son aportes —no menguas— a nuestra propia vida.

LAS SIETE CARACTERÍSTICAS DE LOS GERENTES DE LA ABUNDANCIA

¿Cuáles son las características que distinguen a quienes piensan en términos de abundancia, como Simplot, Grigg, Kroc y Marriott, de quienes lo hacen en términos de escasez? He aquí siete de ellas:

- *Vuelven con frecuencia a las fuentes correctas.* En Los siete hábitos de la gente eficaz he sostenido que la fuente fundamental, que está en el origen de todas las demás, es la de los principios. Si nuestra vida se basa en cualquier otra —cónyuge, trabajo, dinero, posesiones, placer, líder, amigo, enemigo, uno mismo— se desarrollan distorsiones y dependencias.

Quienes piensan en términos de abundancia beben profundamente de las fuentes de la seguridad interior, las cuales les infieren el mantenerse amables, abiertos, confiados y auténticamente felices por los éxitos ajenos, y los renuevan y los recrean, los nutren y alimentan en ellos sentimientos de abundancia, permitiéndoles evolucionar y desarrollarse, al tiempo que les brindan comodidad, perspicacia, inspiración, guía, protección,

orientación y paz mental. Para volver a esos manantiales miran hacia adelante. Andar durante un tiempo —incluso unas pocas horas— sin refrescarse de esta forma les causaría verdaderos sufrimientos, parecidos a los que se experimentan en el terreno físico cuando nos encontramos perdidos, sin comida ni agua.

- *Buscan la soledad y disfrutan de la naturaleza.* Quienes poseen una mentalidad de abundancia reservan parte de su tiempo para estar a solas. Al contrario, quienes poseen una mentalidad de escasez a menudo se aburren cuando están solos porque su vida es como un carrusel. Cultive usted la capacidad de estar a solas y pensar profundamente, de disfrutar del silencio y de la soledad. Reflexione, escriba, escuche, planifique, prepare, visualice, pondere y relájese.

La naturaleza nos puede enseñar muchas lecciones valiosas y volver a llenar hasta el tope nuestras reservas espirituales. Los parajes naturales, tan serenos, nos hacen ser más contemplativos y estar más calmados y mejor preparados para regresar al ritmo rápido de nuestra carrera.

- *Afilan la sierra con regularidad.* Cultive usted el hábito de “afilarse la sierra” todos los días ejercitando la mente y el cuerpo.

Como ejercicio mental, sugiero cultivar el hábito de leer extensa y profundamente.

Inscríbase usted —pero ahora mismo— a un curso de desarrollo ejecutivo y tienda a añadirle disciplina y rendición de cuentas. Cuando seguimos educándonos constantemente, nuestra seguridad económica deja de depender de nuestro trabajo, de la opinión de nuestro patrón y de las instituciones humanas, y pasa a depender de nuestra capacidad para producir. El gran mercado de trabajo oculto se llama “problemas no resueltos”, y en él hay muchas vacantes para quienes tienen iniciativa y aprenden a crear valores por sus

propios medios, demostrando que, esencialmente, ellos “son” las soluciones a esos problemas.

En su libro *Executive Jobs Unlimited*, Carl Boll señala básicamente que quienes no logran afilar la sierra con regularidad descubren no sólo que ésta está mellada sino también que ellos mismos se han vuelto obsoletos y que cada vez dependen más de jugar el partido desde una posición segura. Se hacen proteccionistas, se mentalizan hacia la política o la seguridad, y comienzan a ponerse las “esposas doradas”.

- *Sirven a los demás de forma anónima.* Volviendo a menudo a las fuentes que nutren la seguridad interior, restauran su voluntad y capacidad de servir a los demás con eficacia. Sienten especial deleite en servir de forma anónima, pensando que el servicio es la cuota que pagamos por el privilegio de vivir en este mundo. Si tenemos la intención de servir a los demás sin preocuparnos por nosotros mismos, seremos recompensados con una creciente seguridad interior y una mentalidad de abundancia.

- *Mantienen una relación íntima de largo plazo con otra persona.* Se trata de una persona (o varias) —habitualmente el cónyuge o un amigo íntimo— que nos quiere y cree en nosotros incluso cuando nosotros no creemos en nosotros mismos. Pero no es alguien permisivo; no cede ni concede. Este tipo de personas es el que puede motivar un cambio radical en nuestras vidas.

Es frecuente que quienes poseen una mentalidad de abundancia actúen así en relación con muchos otros individuos. Siempre que tienen la sensación de que alguien está en una encrucijada, dan un paso más y le comunican lo que opinan a la persona en cuestión.

- *Se perdonan a sí mismos y perdonan a los demás.* No se

condenan a sí mismos por cada error tonto o cada traspié social. Perdonan las transgresiones de los demás. No cavilan melancólicamente sobre el ayer ni sueñan despiertos en el mañana. Viven con sensibilidad en el presente, planean cuidadosamente el futuro y se adaptan con flexibilidad a las circunstancias cambiantes. Su honestidad respecto de sí mismos queda en evidencia en su sentido del humor, en su voluntad de admitir y luego olvidar los errores, y en esa capacidad para hacer con alegría aquellas cosas que están dentro de su poder.

- *Son gente que resuelve problemas.* Ellos constituyen parte de la solución. Aprenden a separar a las personas del problema que está en discusión. Se concentran en los intereses y preocupaciones de la gente, en vez de luchar por esa o aquella posición. Los demás descubren gradualmente su sinceridad y se convierten en parte de un proceso creativo de resolución de problemas, y las soluciones sinérgicas generadas por estas interacciones son habitualmente muchos mejores que las que se propusieron en un principio, porque no son de compromiso.

LA LEY DE LA COSECHA

El holgazanear y luego hacerlo todo en el último momento no funciona en una granja. Hay que ordeñar las vacas todos los días. Hay que hacer otras cosas en determinada estación del año, según los ciclos naturales. Más allá de las buenas intenciones, cuando se violan estas leyes luego se sufren las consecuencias lógicas. Estamos sometidos a leyes naturales y principios rectores, a las leyes de la granja y de la cosecha.

Lo único que resiste al tiempo es la ley de la granja. Según las leyes y principios naturales, si quiero recoger la cosecha debo preparar la tierra, sembrar la semilla, cultivarla, desbrozarla y regarla. Lo mismo rige para el matrimonio o para ayudar

a un adolescente a superar una difícil crisis de identidad: no hay soluciones instantáneas ni fórmulas para el éxito inmediato que nos permitan avanzar con el sencillo recurso de manipular psicológicamente algunas actitudes mentales positivas, acompañándolas de un montón de nuevas recetas para triunfar.

Rige la ley de la cosecha. Las leyes naturales y los principios actúan con independencia de nosotros. Ponga usted, pues, esos principios de la agricultura en la base de su vida y sus relaciones. Si lo hace, su disposición mental cambiará, de ser una mentalidad de escasez, a una de abundancia.

Para el “granjero que cultiva patatas”, la mentalidad de abundancia consiste, en definitiva, en cultivar “más toneladas y con la piel más fina”. Hablando sin rodeos en un inglés llano “tipo John Wayne”, eso es lo fundamental.

SIETE PROBLEMAS CRONICOS

Todos los días sufrimos el bombardeo de los anuncios publicitarios que nos prometen resultados o mejoras rápidas, fáciles y gratuitas. A menudo olvidamos que las “drogas milagrosas” sólo actúan sobre los síntomas agudos, no en los problemas crónicos.

¿Qué es una enfermedad aguda? La que nos causa un sufrimiento inmediato. La enfermedad crónica es aquella más persistente y permanente, que subyace tras el sufrimiento agudo.

La mayoría de la gente está empeñada en resolver sus enfermedades y problemas agudos. Quieren aliviar el dolor intenso en el acto, rehacer instantáneamente las relaciones rotas. Pero se encuentran con que cuanto más buscan soluciones instantáneas y tratan de recurrir a algún sistema o técnica que parece funcionar para otros, o ejercer una atracción momentánea en ellos, más empeora su problema crónico.

Si yo, por ejemplo, sufro de fatiga crónica, esto es, si mi capacidad de reserva es reducida; si mi estilo de trabajo me ha conducido a una situación donde sólo administro crisis; si estoy siempre sobreexigiéndome o presionándome para hacer más de lo debido; si mi vida emocional está ligada a las opiniones que los demás tengan sobre mi persona, hasta el punto de que

siempre estoy tratando de serlo todo para todos, o si estoy sufriendo simplemente un grave estrés, puedo derivar hacia un caso crónico de mononucleosis o de alguna otra enfermedad. Esto puede ser manifestado a través de ciertos síntomas, y yo puedo intentar tratar esos síntomas con alguna medicina que me prometa una solución rápida. Pero esa promesa sólo me traerá una decepción. No existe una solución instantánea para los problemas crónicos. Para resolverlos, debemos aplicar los procesos naturales. La única forma que existe para recoger la cosecha en el otoño es sembrar en primavera y regar, desbrozar, cultivar y fertilizar durante el largo verano. Aceptamos los hechos de la vida cuando operan según un Sistema natural, pero cuando se trata de sistemas sociales, a menudo empleamos soluciones instantáneas. En la escuela, por ejemplo, ¿cuántos de nosotros queríamos estudiarlo todo a última hora? ¿Y cuántos obtuvimos buenas calificaciones e incluso nos titulamos de esta manera? En nuestro fuero íntimo sabemos que no recibimos la mejor educación posible porque no nos esforzamos día tras día. Más bien, cuando teníamos un bache en una determinada asignatura, trabajábamos sobre ese bache inmediatamente. Después, como estallaba otra crisis parecida, corríamos a enfrentarnos a ella.

Este estilo de vida estropea y funde a las personas, y así se reduce al mínimo su capacidad de relacionarse bien con los demás, especialmente en condiciones de estrés y cuando están bajo presión. Su vida se transforma en algo que está en función de lo que les está pasando. Se convierten en víctimas de todo.

PUEDE HACER FALTA RECURRIR A LA CIRUGIA

Muchos individuos y organizaciones sufren de algunos problemas crónicos graves, cuya solución a largo plazo a menudo requiere la cirugía.

En cierta ocasión visité a un amigo que era jefe de cirugía en un hospital. Me permitió asistir a unas veinte operaciones diferentes. Yo mismo lo asistí cuando reemplazaba vasos Sanguíneos —sostenía el instrumento que mantenía abierta la caja torácica mientras él reemplazaba tres vasos—. Los palpé: eran rígidos y quebradizos porque estaban llenos de placas, una sustancia constituida por el colesterol.

—Por qué no te limitas a limpiarlos? —le pregunté.

—Uno puede interrumpir el proceso por algún tiempo —me contestó—, pero a la larga las placas, el colesterol, se convierten en el contenido natural de la pared.

—Y ahora que has corregido esos tres vasos, ¿este hombre ha quedado libre del problema? —le pregunté.

—No —me respondió—. Sigue instalado en todo su sistema. Tiene un problema vascular crónico, que proviene de una enfermedad del corazón. Puedo darme cuenta de que hace gimnasia porque se le ha desarrollado parte del sistema circulatorio suplementario, pero no ha cambiado otros aspectos de su estilo de vida. Tiene un problema crónico. Yo sólo estoy trabajando sobre los tres elementos más agudos que le pueden provocar un ataque al corazón por la falta de flujo de oxígeno a esa parte del cuerpo.

Si hay algo que la gente no quiere cambiar es su estilo de vida, aunque generalmente debe hacerlo si quiere afrontar la naturaleza crónica de sus problemas más graves.

LOS PROBLEMAS CRONICOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los individuos constituyen organizaciones. A pesar de que intentamos ser más disciplinados en nuestra vida profesional, introducimos nuestras tendencias personales dentro de nuestras organizaciones. Allí también seguimos buscando una solución instantánea cuando surgen los síntomas, esos síntomas

que causan un intenso sufrimiento, en vez de atacar los esquemas de hábito crónicos que aparecen en las operaciones cotidianas.

Los problemas crónicos individuales se transforman en problemas crónicos organizacionales porque una “masa crítica” de personas los trae consigo y los introduce todos los días por la puerta de entrada, y porque los valores sociales fomentan la gratificación inmediata y las soluciones instantáneas a los problemas profundos y difíciles.

Aunque esto es particularmente cierto en lo que a los Estados Unidos se refiere, mi experiencia internacional me permite afirmar que, hasta cierto punto, los siguientes siete problemas son universales y se aplican a muchas otras culturas organizadas, e incluso a departamentos y personas dentro de las organizaciones.

Problema n° 1:

No existen valores ni una visión compartidos; la organización carece de una misión, o bien no hay una profunda comprensión de ésta ni un compromiso con ella en todos sus niveles.

La mayoría de los ejecutivos no se dan cuenta de lo que implica el elaborar una declaración de misión en la que se engloben los valores y una visión profundamente compartida en todos los niveles de la organización. Eso exige paciencia, una perspectiva a largo plazo y una participación significativa, y son pocas las organizaciones que pueden salir airoso en el ejercicio de estas virtudes. Muchas tienen una misión, pero normalmente la gente no está comprometida con ella porque no participa en su elaboración; no forma, en consecuencia, parte de su cultura. Esta última presupone, por definición, una visión y valores compartidos, que están representados en una declaración de misión elaborada, comprendida e implementada por todos los niveles de la organización.

Mi experiencia me dicta que si usted no tiene un estatuto de la empresa y éste no rige sobre todo lo demás, es probable, a simple vista, que en su organización estén presentes los otros seis problemas crónicos.

Para ser más eficaz, su declaración de misión debe incluir las cuatro necesidades humanas básicas: la económica o de dinero, la social o de relación, la psicológica o de crecimiento y la espiritual o de contribución. La mayoría de las declaraciones de misión no lo hacen. Muchas de ellas dejan friera la necesidad psicológica de desarrollo y crecimiento. Algunas no mencionan las relaciones yo gano/tú ganas, la equidad en la compensación económica ni el compromiso con un conjunto de principios o de valores con los que servir y aportar a la comunidad, a los proveedores y a los clientes, así como a los propietarios y a los empleados.

El primer problema crónico es como un iceberg invisible. Si la empresa tiene algún tipo de “misión” el problema no queda de manifiesto con claridad: puede ocurrir que los ejecutivos no lean que la misión no es profundamente compartida. De cualquier forma, la carencia de una visión y valores compartidos es la simiente de casi todos los demás problemas.

Problema n° 2: No existe un rumbo estratégico: o la estrategia no está bien desarrollada, o expresa de forma ineficaz la misión de la compañía y/o no logra responder a las necesidades y realidades del medio.

En los últimos años, lo mejor del pensamiento estratégico ha cambiado de un modelo de “mapa de rutas” a uno de “brújula” porque estamos en una selva: el medio es tan impredecible que los mapas de ruta carecen de valor. La gente necesita brújulas que estén registradas en un estatuto (el enunciado de la misión con su conjunto de principios y valores) para poder adaptarse al medio de forma flexible.

El viejo modelo de planificación estratégica involucraba fines (hacia dónde vamos), formas (cómo llegaremos hasta allí) y medios (cómo organizar los recursos). El nuevo modelo convoca a la gente a emplear una brújula y un conjunto de principios y valores para crear medios con los cuales alcanzar los fines. La tendencia natural de la mayoría de las organizaciones es la de pronosticar extrapolando tendencias y llamar a eso “planificación estratégica”. Realmente, sus líderes nunca se preguntan: “¿Dónde queremos estar dentro de cinco años?”, ni “¿Qué clase de organización queremos tener?”. Se tornan, por el contrario, muy reactivos frente al medio, a la corriente dentro de la cual actúan. Así, aunque el plan estratégico refleje la corriente, no refleja la visión. Hay otras organizaciones que, en cambio, están tan orientadas hacia la misión o hacia la visión que sus estrategias no reflejan las corrientes del medio.

Una buena planificación estratégica refleja tanto la visión como la corriente. Asegúrese usted de que su rumbo estratégico no se aparte de su misión y de que refleje su visión y sus valores, y refleje también la realidad del medio, la corriente, para no producir bienes y servicios obsoletos. Generar y mantener ese equilibrio es una ardua tarea. Demanda muchísimo juicio y sabiduría. Requiere de un radar social en relación con la corriente. También exige un profundo compromiso y conciencia respecto del sistema de valores. Si usted no tiene un sistema de valores firmemente arraigado y compartido en la base de su organización, es probable que carezca de seguridad interna, y si eso ocurre usted la buscará fuera. Entonces vacilará y quedará a merced de las veleidosas fuerzas que actúan en el mundo exterior.

Problema n° 3: Alineamiento deficiente; mal alineamiento entre la estructura y los valores compartidos, entre la visión y los sistemas; la estructura y los sistemas de la organización sirven y refuerzan de forma deficiente los rumbos estratégicos.

El problema del alineamiento prevalece en todas partes. Pregúntese a usted mismo: “¿Es nuestra declaración de misión una constitución? ¿Es la ley suprema del territorio? ¿Todo aquel que entra en la organización se compromete a guardar fidelidad a esta constitución? ¿Están todos nuestros programas, sistemas e incluso nuestra estructura organizativa sujetos a dicha constitución?”. Si su respuesta es “No”, como normalmente lo es, usted tiene un problema de alineación.

Si no posee un sistema de valores compartido, usted carece de una fuente interior de seguridad. ¿De dónde saca, pues, la seguridad? De una estructura y de unos sistemas rígidos. ¿Por qué? Porque eso le brinda predictibilidad. Pero usted tiene muy poca flexibilidad para adaptarse a la corriente y eso, como lo pueden atestiguar muchas compañías e industrias de Estados Unidos, puede hacerlo perecer cuando sobreviene una situación difícil.

Muchas compañías norteamericanas están siendo administradas con una relación de control de uno a seis, uno a siete, y puede que incluso de uno a diez. De repente aparecen competidores con una relación de control de uno a cincuenta, o más, y una estructura de costos completamente diferente. Las empresas saben que, a menos que se reestructuren, no tienen la menor posibilidad de competir, y sin embargo algunas de ellas mantienen la misma antigua estructura por la sencilla razón de que “Aquí, las cosas las hacemos así”. Otras organizaciones están declinando porque la corriente las obliga a simplificar su estructura y sus sistemas. Y eso está causando una gran consternación; la gente está bastante alarmada. Las empresas buscan una nueva estructura cuando aún siguen dependiendo de la antigua.

Muchos ejecutivos dicen valorar el capitalismo, pero recurren al feudalismo; dicen valorar la democracia, pero recurren a la autocracia; dicen valorar la apertura y la *glasnost*, pero se comportan de tal forma que valorizan la reserva, las agendas secretas y la politiquería.

Los síntomas agudos de este problema crónico son los conflictos interpersonales y las malas relaciones interdepartamentales (las guerras “entre territorios”). Y la “solución instantánea” es arremeter con soluciones “cosméticas” —un nuevo programa temporal de capacitación en técnicas de comunicación—, pero como la confianza ha muerto, ello no sirve para nada. La siguiente solución “cosmética” puede ser reordenar el sistema de compensaciones intentando provocar alguna motivación temporal, pero entonces el personal se siente engañado porque la gerencia está manipulando “su ración” y no saben qué puede suceder mañana. El nuevo sistema de compensaciones puede forzarles a aumentar la productividad a través de la competencia entre ellos, incluso si los valores que les han acreditado hasta entonces son el trabajo en equipo y la cooperación.

Problema n° 4: Estilo equivocado; o bien la filosofía de la gerencia es incongruente con la visión y con los valores compartidos, o el estilo encarna de forma incoherente la visión y los valores de la declaración de misión.

Este problema crónico es, en cierto sentido, aún más importante que los otros tres, porque la mayoría de la gente deriva su estilo de su crianza, de quienes orientaron sus primeros años, tanto en la familia como en la escuela o en los negocios. Nuestra orientación temprana tiene un enorme impacto sobre nuestro estilo porque nuestra necesidad emocional y psicológica de ser aceptados es muy poderosa cuando somos muy dependientes.

Nos guste o no, un padre autoritario e incluso dictatorial puede ser nuestro único vínculo para sobrevivir y así, su estilo se transforma en nuestro estilo.

Cuando descubrimos un estilo muy diferente del nuestro—cáustico, abusivo o de confrontación, por ejemplo— podemos sufrir un impacto. Así le ocurrió a mi hijo Joshua, que ahora tiene ocho años, cuando oyó hablar en las noticias de la radio a un chico de su misma edad que había sido abandonado por sus padres. Quedó afectado durante dos días. Preguntaba: “Cómo pudo pasar tal cosa?”. No podía siquiera imaginar que eso fuese una alternativa para alguien, puesto que la acción le era totalmente ajena. Cuando la gente se enfrenta con una nueva corriente, con un nuevo sistema de valores que no es coherente con su estilo de vida particular —sea éste autoritario, permisivo o democrático—, debe nacer de nuevo. Debe integrarse en el nuevo sistema de valores hasta el punto de ser reprogramada por éste, que se convertirá, a su vez, en el nuevo estatuto de su propia vida personal.

El estilo de los altos ejecutivos que cumplen un rol de mentores influye fuertemente sobre el de su personal, y la mayor parte de las personas recibe una orientación enfocada hacia la administración, no hacia el liderazgo. En consecuencia, piensan en términos de eficiencia, piensan en las cosas, no en la gente. Tampoco en los principios, porque nunca fueron orientadas de esta forma.

Algunos se preguntarán si es posible que los altos gerentes, esos perros viejos, puedan aprender un nuevo estilo o sistema. Otros argüirán que nuestro estilo —no importa si somos cantantes, comediantes o gerentes— está tan profundamente grabado en nosotros que, cuando cumplimos diez, veinte o treinta años, adquiere la consistencia del granito. Yo creo que adaptar o cambiar nuestro estilo es algo muy difícil, pero no imposible. Nuestro estilo de liderazgo quizá sea “situacional”, pero antes

de poder cambiarlo es probable que necesitemos nuevos mentores y modelos. Hoy en día se discute mucho respecto a si los líderes se hacen o nacen. Yo creo que la mayoría de ellos renace, a través (le algún tipo de orientación que los conduce a aprender y a aplicar los principios correctos. Por esa razón los grandes líderes sirven como mentores y ayudan al nacimiento de una nueva generación, en suma, a que se produzca una transformación total. Pero el precio que hay que pagar por ello en el terreno personal es tremendo; es posible que usted deba pagar “cuatro veces más”, es decir, que deba sacrificarse y sufrir enormemente para llegar a cambios significativos. Una organización puede tolerar la convivencia en su seno de muchos estilos diferentes, siempre y cuando éstos se fundamenten en los mismos principios rectores. Pero de cualquier manera lo juicioso es que usted trate de encontrar un medio que sea compatible con su estilo, el cual puede encajar mejor en algunas organizaciones que en otras. Usted necesitará disponer de una verdadera sabiduría para decidir dónde encajará mejor y si su estilo será congruente con el de tal o cual organización, partiendo de la idea que cambiar es siempre muy difícil.

Problema n° 5: Malas técnicas; o bien el estilo no armoniza con las técnicas, o los gerentes carecen de las técnicas que necesitan para implementar el estilo.

A veces me encuentro con gente que quiere probar un estilo tinto, pero, sencillamente, carece de la técnica necesaria. No sabe, por ejemplo, cómo delegar, cómo utilizar la empatía para captar el punto de vista del otro, cómo usar la sinergia para generar una tercera alternativa o cómo poner en marcha un convenio de acción yo gano/tú ganas. Ahora bien, la carencia de

conocimiento y de técnicas no es un profundo problema crónico, ya que podemos resolverlo por medio de la educación y capacitación constantes.

Los esquiadores novatos, por ejemplo, desarrollan rápidamente un cierto estilo y nivel técnico y se sienten cómodos en algunas zonas de las pendientes, pero de cualquier manera carecen de la técnica necesaria para franquear eficazmente la montaña en determinadas condiciones. Es posible que su estilo y técnica sólo puedan encajar con un determinado tipo de nieve, de terreno y de situación climática: no están preparados para enfrentarse a todo lo que les pueda surgir. Aunque tengan el deseo, la motivación y la capacidad física, aún necesitan perfeccionar su técnica para franquear con eficacia toda la montaña.

Por medio del desarrollo de técnicas, la gente puede desarrollar sus deseos e incluso cambiar su estilo. Cuando alguien se acoge, por ejemplo, a un nuevo sistema para administrar el tiempo y tiene la capacitación técnica para emplear ese sistema, es frecuente que ocurran grandes cambios en su vida. Y cuando alguien empieza a aprender y a aplicar las técnicas de la empatía, es posible que descubra que el desarrollo de esas técnicas valoriza su estilo. Carl Rogers, el padre del movimiento de potencialidad humana, dejó bien asentado que, si uno quiere de verdad ayudar a que las personas cambien, debe empatizar con ellas, quienes, gradualmente, conseguirán dotarse de una nueva intuición psicológica y comenzarán a ser conscientes de su nueva potencialidad; es el propio proceso el que, en cierto sentido, empieza a cambiarlas.

Problema n° 6: Poca confianza; el personal tiene poca confianza, una cuenta bancaria emocional sin fondos, y eso provoca que la comunicación esté bloqueada, que haya poca capacidad para solucionar problemas y escasa cooperación y trabajo en equipo.

La confianza determina la calidad de las relaciones entre las personas. Se trata, en cierto sentido, del problema del huevo y de la gallina. Si usted trabaja para crear confianza pero excluye otros problemas crónicos y agudos, sólo logrará exacerbar aún más la situación. Una de las mejores maneras de crear confianza es, por ejemplo, trabajar en definir la misión y en las cuestiones de alineamiento. Sin embargo, si usted intenta hacer eso pero al mismo tiempo sigue manteniendo un estilo gerencial hermético, sus empleados siempre actuarán con extrema cautela, sin confiar demasiado en lo que usted diga.

La poca confianza estropea la comunicación aunque la capacitación técnica sea elevada. En las culturas donde existe poca confianza, por ejemplo, los gerentes sugieren convenios de desempeño, descripciones de trabajo y una declaración de la misión de la empresa que la gente no se cree. Y cuando ellos no se lo creen, no lo utilizan como un estatuto; tratan, por el contrario, de establecer una política y unos manuales de procedimiento para preservar su empleo y construirse un refugio seguro.

El nivel de confianza —esa sensación de “Puedo confiar en usted”, “Usted es una persona que merece confianza”, “Usted es del tipo de persona capaz de admitir un error”, “Es accesible”, “Es abierto y está dispuesto a aprender” o “Si usted hace una promesa la cumplirá”— es algo visceral que de hecho relea segundo plano todo lo demás. Si usted actúa con ambigüedad lo fundamental, no podrá resolver el problema de la falta de confianza: no podrá hablar como si fuera ajeno a los problemas, cuando su comportamiento lo está situando justo dentro de ellos.

La confiabilidad es algo más que la integridad; también plica capacidad. Dicho de otra forma, usted puede ser un doctor honesto, pero para que yo confíe en usted debo saber también que es capaz como médico. A veces nos concentramos demasiado en la integridad y no lo hacemos suficientemente en

la capacidad personal y el desempeño profesional. La gente honesta que es incompetente en el terreno donde dice poseer pericia, no es digna de confianza.

Problema n° 7: Falta de integridad; los hábitos no son iguales a los valores; no hay correlación entre lo que creo y valoro y lo que hago.

Si alguien carece de integridad, ¿cómo podrá construir una cuenta bancaria emocional? ¿Cómo se convertirá en una persona digna de confianza? ¿Qué hará para cambiar su estilo, para que éste sea compatible con las exigencias de la nueva corriente? ¿Cómo creará una cultura en la que exista auténtica confianza?

Y si una firma carece de integridad, ¿qué hará para satisfacer a sus clientes? ¿Cómo podrá retener a sus mejores empleados? ¿Cómo logrará sobrevivir en el negocio?

Quien no logra vivir según su sistema de valores probablemente no haya definido su misión. Sin un claro enunciado de los valores, nuestros hábitos mandarán sobre el terreno. Por supuesto, podemos disponer de una misión y no vivir de acuerdo con ella. En tal caso, somos hipócritas o actuamos con ambigüedad.

La ambigüedad empresarial es más o menos lo mismo, incluso más complicado, puesto que a una empresa la forjan los individuos. Es por eso que, en una organización cuando detectamos uno o más de los siete problemas crónicos, y cuando sus altos ejecutivos quieren echarle la culpa a todo y a todos los demás, les decimos que se miren al espejo porque allí verán a una de las fuentes originarias de esos problemas. No necesitan mirar a nadie más ni formular ninguna otra pregunta que no sea ésta: “¿soy íntegro conmigo mismo?”.

LOS PROBLEMAS TIENEN REMEDIO

Estos siete problemas crónicos se pueden curar. Son, además, problemas comunes: es probable que sus competidores tengan tantos como usted mismo. El éxito en los negocios es algo relativo: el patrón de medida no es un ideal, como podría tener la perfección, sino la competencia. Y puesto que todas las organizaciones presentan, en cierto grado, estos problemas, la gente puede aprender a convivir con los problemas crónicos a lo largo de toda su vida profesional. Puede incluso ejercer su ocupación durante períodos prolongados, a menos que el sufrimiento se haga demasiado intenso. Confío en que los líderes inteligentes puedan curar estos siete problemas crónicos sin limitarse a tratar los síntomas, y crear sociedades mejores. Pero para lograrlo deberán cambiar el corazón del conflicto, construir la confianza y revisar la estructura y los sistemas. La mayoría de los líderes, hasta cierto punto, tratan de hacer todo esto. Intentan crear una organización de calidad, que sea rentable, avanzada, capacitada técnicamente, productiva y cooperativa. Y comienzan a valorar a las personas, tanto como valoran las ganancias.

COMO CAMBIAR SU PARADIGMA GERENCIAL

“No hay nada tan poderoso como una idea a la que le ha llegado su hora”, dijo cierta vez Víctor Hugo.

Cuando el libro *In Search of Excellence* cautivó a Estados Unidos, fue todo un claro indicio de que había llegado la hora de la idea y del ideal de la perfección. Este es, pues, un excelente momento para que muchas personas y firmas den un gran salto en su desempeño, un saludable cambio de hábitos, un cambio importante en sus esquemas; en caso contrario, seguirán haciendo negocios como de costumbre, y eso, sencillamente, ya no da resultado.

Pero ahora la pregunta es: “¿Cómo?”. ¿Cómo lograremos ser más eficaces? He descubierto que si uno quiere lograr mejoras lentas, cuantitativas, le basta con cambiar su actitud y su comportamiento. Pero si usted quiere mejorar de forma importante—esto es, emprender caminos de transformación drásticos, revolucionarios—, si quiere efectuar mejoras cuánticas, sea como individuo o como organización, debe cambiar su marco de referencia. Cambiar su modo de ver el mundo y las personas, su forma de concebir la administración y el liderazgo. Cambiar

su propio paradigma, su esquema para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad. Las grandes transformaciones llegan mediante rupturas con las viejas formas de pensar. Cuando cambia el paradigma, se abre toda una nueva área de mi sabiduría psicológica, de conocimiento y de comprensión, que da como resultado una diferencia cuántica en la gestión. Reflexione usted sobre los siguientes tres ejemplos, que hemos extraído de la historia:

- En el transcurso de los siglos, centenares de miles de hombres muñeron por enfermedades e infecciones. En las guerras, por cada muerto en combate morían decenas de hombres a causa de enfermedades e infecciones. De la misma forma, miles de madres y de bebés recién nacidos perdieron la vida en el parto. El problema consistía en que los médicos eran reacios a aceptar la idea de que la fermentación, la putrefacción, la infección y la enfermedad podían ser causadas por bacterias tan pequeñas que eran invisibles a simple vista. Sólo cuando Luis Pasteur en Francia, Ignaz Philipp Semmelweis en Hungría y otros lograron que los médicos cambiaran su paradigma, la medicina logró un avance significativo contra las enfermedades e infecciones.
- Fue un cambio de paradigma lo que hizo nacer a América, nuestra tierra de libertad. Cuando Thomas Jefferson escribió, en la Declaración de la Independencia, que el gobierno obtiene sus justos poderes del consenso de los gobernados, él y quienes firmaron ese documento establecieron un nuevo modelo de gobierno. En esta tierra no había reyes por derecho divino ni soberanos impuestos. Los únicos funcionarios públicos serían los que escogiera la voluntad popular. De este paradigma nació el pueblo más libre y el país más próspero de la historia.
- El empleo de un paradigma equivocado ha destruido

naciones enteras. En 1588 España era la nación más poderosa de Europa. Sus arcas estaban repletas de oro proveniente del Nuevo Mundo y sus barcos eran los más poderosos que surcaban los siete mares. Pero los británicos no se intimidaron y, cuando los restos de la orgullosa Armada española volvieron exhaustos a puerto, quedó en evidencia que el paradigma había cambiado. Los ágiles navíos y los capitanes de Inglaterra, innovadores y llenos de recursos, eran los nuevos reyes del mar.

En nuestros días, en el mundo de los negocios presenciamos cambios similares que tienen las mismas causas. Algunas de las más poderosas empresas del mundo han depositado su confianza en las reservas económicas, en las inversiones de capital, en la tecnología, en las estrategias y en las grandes construcciones, con el único resultado de que, al igual que lo que les ocurrió a los españoles, compañías más pequeñas con un paradigma distinto —más adecuado al mercado actual— las han hundido en la batalla por los clientes.

Piense usted en los cambios de paradigma de su propia vida. Si es casado, recuerde cómo se sentía estando soltero. ¿Qué le pasó a su paradigma de vida cuando se casó? Si sirvió en el ejército, recuerde cómo cambiaron su nombre y su rol a medida que ascendía de soldado raso a oficial. Usted vio un mundo completamente nuevo, concibió sus responsabilidades de manera diferente, miró la vida a través de un nuevo paradigma —un nuevo mapa— y eso dio como resultado cambios fundamentales, drásticos, revolucionarios. Si es abuelo, ¿recuerda cuando nació su primer nieto? Empezaron a llamarle a usted con un nuevo nombre y a situarle en un nuevo rol.

Cuando uno asume un nuevo nombre y un nuevo rol, es decir, un nuevo paradigma, su comportamiento y sus actitudes cambian totalmente. Cambiarle el nombre o el rol a una persona es, de hecho, la manera más rápida de cambiar su paradigma.

¿Recuerda qué pasó la primera vez que llegó a gerente? ¿No es cierto que comenzó a verlo todo de forma distinta? Ese fue un cambio revolucionario. Cuando asumimos la responsabilidad de resolver un problema del que antes sólo nos quejábamos, lo vemos de manera distinta.

También las crisis pueden provocar cambios de paradigma porque nos obligan a determinar cuáles son las prioridades de nuestra vida. Cuando Anwar el Sadat era presidente de Egipto, juró ante millones de personas que lo veían por televisión: “Jamás estrecharé la mano de un israelí mientras ellos ocupen un solo centímetro de tierra árabe. Jamás, jamás, jamás”. Y la multitud coreó: “Jamás, jamás, jamás”. Pero en su fuero interno Sadat sabía que vivía en un mundo peligroso, interdependiente. Por fortuna había aprendido previamente cómo trabajar en su propia mente y en su propio corazón para provocar un cambio de paradigma dentro de sí mismo. Lo había aprendido siendo joven, mientras estaba confinado en una solitaria celda en la prisión central de El Cairo. Allí aprendió cómo alcanzar un estado mental de meditación, a mirar hacia el programa que tenía en su cabeza en lugar de ver la realidad momentánea, y a provocar dentro de sí mismo un cambio de paradigma para ver la situación general de forma diferente. Y eso lo condujo finalmente a esa audaz e inédita iniciativa de paz en Jerusalén, y al proceso de paz que tuvo como resultado final los acuerdos de Camp David.

Estoy convencido de que si concentramos nuestra atención en las técnicas, en las prácticas concretas, en relacionar sólo las cosas más superficiales, en las presiones del momento, apenas podremos lograr pequeñas mejoras. Pero si queremos avanzar realmente debemos cambiar nuestro paradigma y ver la situación de una manera totalmente nueva.

LOS CUATRO PARADIGMAS

NECESIDAD	METAFORA	PARADIGMA	PRINCIPIO
Físico/Económico	Estómago	Autoritario Científico	Justicia
Social/Emocional	Corazón	Relaciones Humanas (autoritario-benévolo)	Bondad
Psicológico	Mente	Recursos Humanos	Uso y desarrollo del talento
Espiritual	Espíritu (la persona como totalidad)	Liderazgo centrado en principios	Significado

Los términos “necesidad” y “paradigma” están usados en un sentido poco estricto. La columna titulada necesidad podría fácilmente titularse paradigma. Del mismo modo, dado que un estilo de administración fluye por lo general de un paradigma, la columna titulada paradigma podría haber sido titulada estilo.

CUATRO PARADIGMAS GERENCIALES

Presentaré cuatro paradigmas gerenciales básicos y señalaré que, aunque todos tienen sus virtudes, tres de ellos son defectuosos en sus fundamentos, porque se basan en falsas suposiciones respecto a la naturaleza de la gente.

Primero: el paradigma de la administración científica. Si empleamos este paradigma estamos concibiendo a los hombres, ante todo, como estómagos (seres económicos). Si yo veo a mi personal de esta forma, mi misión como gerente es motivar-

los con el método de la zanahoria y el garrote: la zanahoria adelante, para tentarlos e interesarlos, y el garrote atrás. Es como si les dijera: “Sepan que yo ejerzo el control. Soy la autoridad. Formo parte de la elite. Sé qué es lo mejor. Los conduciré hacia donde tienen que ir, y lo haré por medio de la zanahoria y el garrote”. Por supuesto, debo ser justo con las recompensas económicas y las prestaciones complementarias. Pero todo está diseñado para satisfacer las necesidades del estómago de mis empleados.

El supuesto sobre la naturaleza humana asociado a este paradigma es el del hombre económico. Eso significa que nuestra motivación primordial es la búsqueda de nuestra seguridad económica. El gerente que actúa según este supuesto utilizará la zanahoria y el garrote. Si el supuesto fuese correcto, la gente respondería consecuentemente a la motivación de garantizarse medios de vida o de proveer de sustento a su familia.

En este caso el estilo gerencial será autoritario. Un gerente autoritario toma las decisiones y da las órdenes, y los trabajadores asienten y cooperan, ejecutan y colaboran tal como se les pidió, para recibir la recompensa económica del salario y otros beneficios. Hay muchas organizaciones y gerentes que actúan según este supuesto. De vez en cuando elogian de palabra una visión más amplia de la naturaleza humana, pero fundamentalmente se conciben a sí mismos como hombres que manipulan un paquete de recompensas económicas para lograr el comportamiento que desean.

Segundo: el paradigma de las relaciones humanas. Reconocemos que las personas no son sólo “estómagos”, sino también corazones (seres sociales). Sabemos que la gente tiene sentimientos y, en consecuencia, la tratamos no sólo con justicia sino también con bondad, cortesía, amabilidad y decencia. Sin embargo, eso significa tan sólo un cambio, y pasar de ser autoritario a ser autoritario benévolo, ya que, en el fondo,

seguimos formando parte de esa reducida elite que sabe qué es lo mejor. El poder todavía reside en nosotros, pero ahora, además de ser justos con la gente, también somos buenos con ella.

El supuesto asociado a este paradigma es el del hombre socioeconómico. Reconocemos que, además de las económicas, la gente también tiene necesidades sociales: ser bien tratada, ser querida y respetada, y saberse parte fundamental de la empresa. La concepción de la naturaleza humana es la base del movimiento de las relaciones humanas.

Este supuesto sigue dejando a la gerencia a cargo de todo, tomando las decisiones y dando las órdenes, pero los responsables de relaciones humanas tratan al menos de crear un equipo armonioso o un espíritu de compañía, y brindan a las personas la oportunidad de trabajar juntas para llegar a conocerse unas a otras y disfrutar de acontecimientos sociales y recreativos. Los gerentes que actúan según este supuesto pueden transformarse en gente permisiva, blanda e indulgente, porque necesitan verse aceptados y ser populares, y detestan imponer todo tipo de normas o reglas inflexibles a los demás. Muchos gerentes que han caído en esta falsa dicotomía piensan lo siguiente:

“Somos duros o blandos, fuertes o débiles. Si nosotros no nos hacemos cargo, otros se harán cargo de nosotros”. Y puesto que el autoritarismo casi siempre gana sobre la permisividad, los gerentes que se acogen al supuesto socioeconómico resolverán ese dilema o dicotomía adoptando un estilo gerencial de autoritarismo benévolo.

El autócrata benévolo es como un padre bondadoso que sabe qué es lo mejor para sus hijos y cuida de ellos mientras ellos cumplan con su voluntad y con sus deseos. Y cuando no lo hacen, él recibe esa rebelión como una forma de deslealtad e ingratitud: “Así me lo pagáis, después de todo lo que yo he hecho por vosotros...”.

- Tercero: el paradigma de los recursos humanos. En este

caso trabajamos no sólo con la justicia y la bondad, sino también con la eficiencia. Nos preocupamos por la colaboración. Habemos que las personas, además de estómago y corazón, también tienen mente, que son, en otras palabras, seres cognitivos, pensantes. Con esta amplia comprensión de la naturaleza humana, hacemos un mejor uso del talento, la creatividad, los recursos, el ingenio y la imaginación de la gente. Empezarnos a delegar más, conscientes de que las personas harán lo necesario si están comprometidas con un objetivo determinado. Concebimos a la gente, no a las inversiones de capital, no a las propiedades físicas, sino a ellos, a sus mentes y a sus corazones, como el recurso principal. Empezamos a buscar maneras de crear un ambiente óptimo, una cultura que abra las compuertas de su talento y libere su energía creativa. Reconocemos que las personas quieren aportar nuevas ideas, quieren que sus talentos sean detectados, desarrollados, utilizados y reconocidos. En este nivel también concebimos a los hombres como seres psicológicos, lo cual significa que, además de necesitar seguridad económica y correspondencia social, también necesitan desarrollarse y contribuir concreta y creativamente al cumplimiento de objetivos valiosos. Los gerentes que tienen este paradigma conciben a las personas como montañas de talento y capacidad latentes. Su objetivo debe ser detectar y desarrollar esa capacidad para que alcancen las metas de la organización. Cuando conciben a las personas como seres económicos, sociales y psicológicos con una profunda necesidad y deseo de evolucionar, y de que se utilice su talento de forma creativa y constructiva, los gerentes tratan de crear un ambiente en el cual aquéllas puedan contribuir, con la totalidad de su talento, al cumplimiento de las metas de la organización.

- *Cuarto: el liderazgo centrado en principios.* Ahora trabajamos con la justicia, la bondad, la eficiencia y la eficacia, con la persona como un todo. Vemos que las personas no son

meros recursos e inversiones, que no son sólo seres económicos, sociales y psicológicos. También son seres espirituales; quieren encontrar el significado de las cosas, sentir que están haciendo algo importante. La gente no quiere trabajar por una causa poco significativa, incluso si es ella quien canaliza plenamente su capacidad mental. Quiere tener fines que la eleven, la ennoblezcan y la hagan llegar a lo máximo de sí misma.

Empleando este paradigma impulsamos a las personas según un conjunto de principios probados, que son las leyes naturales y los valores sociales rectores que han caracterizado durante siglos a toda gran sociedad, a toda civilización responsable.

Emergen bajo la forma de valores, ideas, ideales, normas y enseñanzas que enaltecen, ennoblecen, satisfacen, dan poder e inspiran.

Los gerentes centrados en principios entienden que la gente tiene más energía creativa, recursos e iniciativa que los que sus tareas requieren o les permiten emplear. La gente está gritando: “Crea usted en mí”. La piedra angular de la IBM es su creencia en la dignidad y potencialidad del individuo. Una vez que usted tenga el paradigma centrado en principios, usted mismo llegará a la evidencia de que debe respaldar su nueva forma de percibir a las personas, porque éstas responderán a las expectativas depositadas en ellas.

La gente emplea su creatividad en sus propias metas y sueños, y la organización pierde gran parte de esa energía. La sinergia negativa constituye un enorme despilfarro de talento humano. La fórmula de la sinergia positiva es: participación + paciencia = compromiso. El empleado que está detrás del escritorio debería ser tratado igual que el cliente que está frente al escritorio. No existe nada bajo los cielos que pueda comprar el compromiso voluntario. Podemos comprar las manos y la fuerza de un hombre, pero no su corazón y su mente.

Tom Peters señala que a medida que el centro del poder se aleja del grupo de elite autoritario —por más benévolo que éste

sea—, todos los miembros de la organización sienten que disponen de más poder. Se trata nada menos que de un giro de 180 grados en nuestra forma de pensar respecto de la administración y el liderazgo. Los modelos y analogías del pasado han asociado la idea de gerencia a la de la policía, o a la de un árbitro, o a la del abogado del diablo, aquel que dicta la sentencia. Las ideas de gerencia que nos parecen mucho más apropiadas— siempre dentro de compañías sin problemas— son las que ven al directivo como un líder jovial, un entrenador, alguien que facilita las cosas, un forjador de campeones. Suenan las trompetas, y el mensaje que tan lamentablemente hemos pasado por alto es: que todo proviene de la gente.

La gente quiere colaborar en el cumplimiento de objetivos valiosos. Quiere formar parte de una misión y de la realización de la misma que trascienda las tareas individuales. No quiere trabajar en una tarea insignificante, por más que ésta canalice su capacidad mental. Quiere fines y principios que la enaltezcan, la ennoblezcan, la inspiren, le den poder y la alienten a dar lo mejor de sí misma.

A menudo he preguntado a las personas si aceptarían un trabajo que consistiera en cavar un pozo y volverlo a llenar durante ocho horas diarias, cinco días a la semana, para retirarse a los sesenta y cinco años, y cobrando un sueldo de un millón de dólares por año ajustado anualmente según el alza del costo de la vida. Hay algunos que piensan que sí lo aceptarían para mejorar su actual situación económica, pero añaden que saben que se convertirían en vegetales en pocos años, a pesar de la recompensa económica y de sus intentos de hacer un buen uso de su tiempo y de su dinero fuera del trabajo. No sólo de pan vive el hombre a menos que eso sea lo único que tiene para vivir.

Esta amplia visión de la naturaleza humana subraya la necesidad de hacer que el trabajo sea estimulante y satisfactorio

Los líderes basados en principios intentan automatizar las tareas rutinarias, aburridas, repetitivas, y brindar a la gente la oportunidad de sentirse orgullosa de su trabajo.

Mientan a que se participe en la toma de decisiones, así como en otros asuntos importantes. En realidad, cuanto más importante es una decisión, cuanto mayor es el desafío que presenta un problema, tratan de abrir mucho más las compuertas del talento de sus recursos humanos. Buscan ampliar permanentemente las áreas sobre las cuales sus operarios pueden ejercitar la autodirección y el autocontrol, a medida que desarrollan y demuestran una mayor perspicacia y capacidad.

La mayor parte de los estudios sobre organizaciones dejan muy claro que las personas quieren ser dirigidas a través de principios. Quieren que su vida tenga un significado y una finalidad, y que sus jefes las traten como personas sin limitaciones. Pero quieren también que sus subordinados (si los tienen) respondan al paradigma de las relaciones humanas. Dicho de otra forma: “Quiero que usted [allá arriba] —el jefe— me pregunte qué opino, pero también quiero que usted [allá abajo] —el subordinado— se amolde al ritmo de mis opiniones, como un buen soldado. Así que coopere, colabore y siga mi ritmo”.

El paradigma de la administración científica (estómago) dice: “Págume bien”. El de relaciones humanas (corazón) dice:

“Trátame bien”. El de recursos humanos (mente) sugiere:

“Haga buen uso de mí”. Y el paradigma del liderazgo centrado en principios (la persona como totalidad) dice: “Hablemos sobre la visión y la misión, sobre roles y sobre metas. Quiero que mi colaboración sea significativa”.

Sugiero que cultivemos el paradigma del liderazgo centrado en principios, que no sólo abarca los principios de la justicia y de la bondad, y hace un mejor uso del talento de la gente por medio de aumentar la eficiencia, sino que también conduce a saltos cuantitativos en la eficacia personal y organizacional.

LAS VENTAJAS DEL PARADIGMA PCL

Cierta vez trabajé con el equipo ejecutivo de una organización cuyos activos ascendían a decenas de miles de millones de dólares y cuya casa central estaba en Dallas, Texas.

Les pregunté:

— ¿Tienen ustedes una misión escrita?

Vacilaron y finalmente me la trajeron. Decía: “Incrementar el activo de los propietarios”.

—Lo cuelgan en la pared, para inspirar a sus clientes y empleados? —les pregunté.

—Bueno, ya sabe usted cómo son estas cosas... Es una especie de directriz privada, pero está claro que nosotros no comulgamos con toda esa basura idealista. Lo que quiero decir es que, ¿no es verdad que todo negocio consiste sólo en eso, en hacer dinero?

—Estoy seguro de que ése es uno de los fines importantes

—les respondí—. Pero también les voy a revelar cómo es la cultura de su organización.

Entonces se la describí: conflictos interpersonales, rivalidades interdepartamentales, subgrupos polarizados en torno de

cuestiones filosóficas, gente que habla a espaldas de los demás y sutilezas poco honestas en los intercambios públicos de opiniones. Después también les describí su industria: sindicalizada con gente que trabaja a media máquina, con diferencias de intereses profundas e insalvables entre departamentos y recurriendo constantemente a las candidaturas y ascensos especiales, para así aumentar las cuotas de ventas.

—, ¿Cómo puede ser que nos conozca tanto? —me preguntaron

—Simplemente, porque ustedes me lo contaron —les contesté—. Ustedes sólo controlan las necesidades económicas de la gente a un nivel que se basa en falsos supuestos. Esa es la razón por la cual todo el mundo busca satisfacer sus necesidades y aportar mayores logros personales en cualquier otro lado.

—Y bien, ¿qué nos sugiere?

Entonces les presenté un nuevo paradigma de administración. Durante mi exposición comenzaron a sentir la necesidad de hacer un cambio fundamental en su cultura, y me preguntaron:

—, ¿Cuánto tardaremos en hacer esos cambios?

—Bien, eso depende de cuán graves sean sus heridas. Si ustedes no están muy lastimados, probablemente el cambio nunca ocurra. Si lo están (sea por la fuerza de las circunstancias, sea por la fuerza de la conciencia) y si la sensación de sufrimiento está ampliamente extendida en su cultura, podrán lograrlo, podrán elaborar una misión escrita equilibrada y empezar a alinear el estilo, la estructura y los sistemas de acuerdo con ella en un año o dos.

—Hay algo que usted desconoce de nosotros, Stephen. Y es que nosotros somos muy rápidos. Haremos que la “criatura” nazca este fin de semana.

¿Cuál era el objetivo principal de su negocio, su paradigma? En sus mentes, ese objetivo era la propiedad inmueble: cosas que se pueden comprar y vender “en un fin de semana”. Sin

PARADIGMA DEL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS: CUATRO NIVELES Y PRINCIPIOS CLAVE

PARADIGMA PCL

CUATRO NIVELES

PRINCIPIOS CLAVE

I Personal

II Interpersonal

III Gerencial

IV Organizacional

Confiabilidad

Confianza

Otorgamiento
de Poder

Alineamientos



Corrientes

embargo no poseían la cultura necesaria para construir un verdadero trabajo en equipo, porque actuaban con un falso paradigma gerencial.

Para ayudarlo a analizar sus operaciones y a alcanzar sus metas, le recomiendo que adopte un paradigma que describa en la forma más precisa posible la naturaleza real de las organizaciones. Lo he denominado Paradigma del liderazgo centrado en principios [PCL-Principle Centered Leadership].

UNA PE Y OCHO ESES *

- La gente. El paradigma PCL no se basa en la eficacia de la estructura organizacional, ni en el estilo y los sistemas gerenciales, sino en la eficacia de la gente. Reconoce que las personas constituyen el valor supremo porque son los programadores, los que producen todo lo demás en los niveles personal, interpersonal, gerencial y organizacional. La cultura sólo es una manifestación de cómo las personas se ven a sí mismas y de cómo ven a sus compañeros de trabajo y a sus organizaciones.

En el paradigma PCL la gente representa el nivel interpersonal y el principio clave correspondiente es la confianza. La confianza es la base de toda relación u organización efectiva. Sin una cultura en que exista un alto nivel de confianza, el otorgamiento de poder no puede ser establecido ni mantenido, ¿Por qué entonces el nivel de confianza es tan bajo en la mayoría de las organizaciones? La razón es que la confianza no es el

El autor se refiere a las iniciales de las palabras inglesas que identifican a los componentes del paradigma: People (gente), Self (sí mismo), Style (estilo), Skills (técnicas), Shared vision and principles (visión y principios compartidos), Structure (estructura), Systems (sistemas), Strategy (estrategia) y Streams (corrientes).

resultado de un imperativo organizacional o de un programa. En otras palabras, no corresponde a una solución instantánea. Es el fruto de la confiabilidad que se cultiva a nivel personal.

- El sí mismo. El sí mismo representa el nivel personal dentro del paradigma PCL; el principio clave es el de la confiabilidad. La confiabilidad se encuentra en el centro del enfoque adentro-afuera y está en función de dos cosas: el carácter y la competencia. La mayoría de la gente piensa que la confiabilidad equivale sólo al carácter. El carácter es vital pero insuficiente. Por ejemplo, ¿dejaría usted una intervención quirúrgica crítica en manos de un cirujano que, aunque es muy honesto en el manejo de sus cuentas, no se ha mantenido al tanto en los últimos avances de su campo y podría ser considerado como profesionalmente caduco? Podemos tener muchas preocupaciones en el exterior, en las corrientes interiores y externas a nuestra organización, pero si queremos lograr un cambio significativo debemos comenzar por nuestro círculo de influencia. La confiabilidad es algo que cae completamente dentro de nuestro círculo de influencia. Podemos hacer y cumplir nuestras promesas. Podemos tomar parte de un programa de desarrollo profesional. Se trata entonces de un enfoque adentro-afuera; en efecto, los cambios y los mejoramientos deben comenzar por nosotros mismos.

- El estilo. Un estilo gerencial que trata de otorgar poder genera más innovación, iniciativa y compromiso, pero también un comportamiento más impredecible. Los gerentes deben sopesar los beneficios de los estilos participativos comparándolos con la predictibilidad de los de alto control. Proclamar la participación pero al mismo tiempo practicar el control, sólo crea escepticismo. Pocos gerentes están realmente dispuestos a pagar el precio que significa el dotar con poder a través de convenios yo gano/tú ganas, donde los resultados deseados y las guías son claramente

establecidos, se identifican los recursos disponibles, y existe un acuerdo en cuanto al desempeño y la rendición de cuentas. Estos gerentes logran liberar el potencial de la gente, promueven la innovación y la iniciativa a través de una autosupervisión que respeta al individuo como tal y producen los resultados deseados de una forma que es más dura pero también más beneficiosa que cuando se emplea un sistema de alto control.

- *Las técnicas.* Técnicas tales como la formación del grupo, la delegación, la negociación y la autogestión, son fundamentales para lograr un alto rendimiento. Afortunadamente éstas se pueden aprender y optimizar por medio de una educación y capacitación continuas.

- *Visión y principios compartidos.* La mayoría de las organizaciones se enfrentan con la tarea de agrupar a la gente y la cultura bajo una visión y una estrategia común. Basado en mi conocimiento, sugiero que una de las mejores formas de hacerlo es a través de la formulación de una misión. Con esto no aludo a la misión que se escribe a toda prisa durante un retiro de fin de semana para ejecutivos. Más bien, me refiero a la que es el producto del esfuerzo y la contribución colectiva de todos los niveles de la empresa. La mayoría de las misiones organizacionales no son más que un montón de palabras bonitas que se cuelgan en la pared. Sin embargo, una misión tiene el potencial de ser una constitución viva, algo que captura los valores enraizados en la gente y que se basa en principios eternos. Al fin de cuentas, lo importante es el proceso por el cual pasan todos aquellos que contribuyen a la creación de la misión, y no tanto el documento en sí. Una visión constante no puede existir en aquellos mapas que, por muy estratégicos que sean, quedan obsoletos casi tan pronto como se los publica. En un mundo donde las cosas cambian tan rápidamente, lo que se necesita es una brújula en el bolsillo de cada uno de los asociados a la empresa.

Una misión que sea el resultado de una participación general y que esté basada en principios constituye tal brújula.

- *La estructura y los sistemas.* El principio clave tras la estructura y los sistemas, como también tras las estrategias y las corrientes, es el de alineamiento. Con una misión clara, el imperativo crítico para el ejecutivo es el de alinear todas las “eses” del modelo con los principios contenidos en la misión de la empresa. Requiere un gran poder de determinación y de compromiso con una visión basada en principios, el vencer la fuerza que tienen la estructura y los sistemas basados en viejos paradigmas de control. Pero el hacerlo libera y da rienda suelta al compromiso y la creatividad de todos aquellos que tienen un interés en la empresa. Líderes de todos los niveles encuentran mejores formas de refuerzo e influencia al actuar como guías y modelos de los principios contenidos en la misión de la empresa. Ellos sacan el mayor provecho de las contribuciones de aquellos cuyos bienes están a su cuidado cuando crean las condiciones que protegen la visión y los principios compartidos.

Dentro de las organizaciones nos relacionamos con mucha gente de forma interdependiente, y la interacción exige determinado tipo de estructura y de sistemas. La mejor analogía que existe es la del cuerpo humano, que es un modelo de organización. El sistema nervioso, por ejemplo, transmite mensajes (información); el circulatorio distribuye elementos nutritivos (compensación); el óseo (estructura) sostiene al conjunto, y el respiratorio suministra oxígeno (retroalimentación).

Estos sistemas son interdependientes; un cambio significativo en uno de ellos puede alterar el equilibrio de la totalidad. Las organizaciones tienen, al igual que los cuerpos, estados de equilibrio. Cuando operan en uno de ellos, están relativamente a salvo de angustias y sufrimientos, aunque de cualquier manera pueden operar en muy diferentes niveles de productividad.

Una organización puede ser muy creativa, sinérgica, plena de espíritu de equipo, sentido de la misión, pasión, finalidad, entusiasmo e innovación; estar, en suma, relativamente libre de dolorosas desventajas. Otra puede estar caracterizada por un clima de antagonismo intenso o muy politizado, por comportamientos proteccionistas o defensivos, o por la baja productividad y los escasos beneficios. Esta organización también se encuentra en un estado de equilibrio, pero en un bajo nivel de rendimiento. Hay seis sistemas que son comunes a la mayoría de las organizaciones:

1. Información. Para disponer de un panorama preciso, equilibrado e imparcial de lo que está sucediendo, los ejecutivos necesitan de un sistema de información respecto a todos aquellos que tienen intereses en la empresa, el cual les puede decir lo que ocurre dentro de la organización y en las mentes y los corazones de todos aquellos que sostienen a la empresa. Si suponemos que existe sabiduría para emitir juicios, los buenos datos generan buenas decisiones.

2. Compensación. El dinero, el reconocimiento, la responsabilidad, las oportunidades y otros alicientes en cuanto al puesto y a la jerarquía constituyen las compensaciones. Un sistema de compensación eficaz incorpora gratificaciones tanto económicas como psíquicas. La cooperación sinérgica recompensa y genera espíritu de equipo.

3. Capacitación y desarrollo. En los programas eficaces de desarrollo de recursos humanos, el alumno es responsable del aprendizaje; el instructor y la institución se consideran recursos para ayudar; la capacitación es controlada por el alumno y no por un sistema, lo cual significa que aquél puede avanzar a su propio ritmo y escoger los métodos para alcanzar los objetivos

establecidos de común acuerdo; también debe mostrar lo que aprende, porque enseñar el material del curso a un tercero refuerza mucho el compromiso y al mismo tiempo mejora la retención, y existe también una estrecha correlación entre los objetivos del programa de capacitación y la carrera que ha planeado cada individuo.

4. Reclutamiento y selección de personal. Los líderes basados en principios reclutan y seleccionan al personal cuidadosamente, conciliando la capacidad, la aptitud y los intereses del candidato con los intereses y exigencias del trabajo. Lo que la gente disfruta haciendo porque lo hace bien está íntimamente vinculado con lo que hace para la compañía. Las entrevistas, los exámenes y los contratos de trabajo se establecen teniendo en cuenta los mejores intereses de ambas partes. Los modelos de éxito que se manifiestan en la historia laboral del individuo enlazan con los de la compañía y los de la rama de producción. Las discrepancias deben discutirse francamente. Y antes de tomar la decisión de contratar, ascender, degradar o despedir, los líderes eficaces buscan consejo confidencial de sus colegas y supervisores respetados.

5. Diseño del trabajo. Así como las casas son diseñadas para satisfacer las necesidades y gustos de la gente, también los trabajos deberían ser diseñados para canalizar muchos de los intereses y habilidades de las personas. Estas necesitan percibir con claridad en qué consiste la tarea, cómo se relaciona con la misión de conjunto de la compañía y cuál puede ser su contribución personal. También necesitan saber de qué recursos y sistemas de apoyo disponen, y gozar de cierto grado de autonomía para determinar qué métodos emplearán para alcanzar los resultados deseados. La retroalimentación, al igual que la instalación eléctrica de una casa, debe formar parte de la construcción desde el principio, y esto rige también

para las desventajas, donde se almacenan las provisiones de evolución y las nuevas oportunidades.

6. Comunicación. Para lograr comunicaciones organizacionales eficaces son fundamentales las entrevistas de persona a persona para elaborar convenios y ganar/ganas y un proceso de rendimiento de cuentas; las reuniones del staff, con órdenes del día y minutas orientadas hacia la acción cuando sea necesario; un sistema de sugerencias de los empleados que recompense las ideas que generen economías; una política y procedimientos de puertas abiertas y de garantía del debido proceso; las entrevistas anuales que incluyan a los niveles intermedios, y la formación de comisiones ad hoc para motivar ideas innovadoras. Los sistemas de comunicación funcionarán más eficazmente si están organizados en torno de una visión y una misión compartidas. Los sistemas no suelen estar alineados porque quienes los diseñan tienen una mentalidad de escasez y les resulta muy difícil construir una relación de confianza con otras personas. Están amenazados por la competencia que los rodea. Quieren ser los únicos que aportan ideas. Tienen grandes dificultades para reconocer los méritos de los demás y para compartir el poder.

- **Estrategia.** Debe ser congruente con los objetivos expuestos, con los recursos de que se dispone y con las condiciones del mercado. Más aún, debe ser capitaneada por diferentes personas para reflejar los cambios de “dirección del viento”, entre los que cabe citar la situación de la competencia.

- **Corrientes.** Dentro y fuera de la organización existen muchas corrientes (ambientes operativos), que deben ser controladas periódicamente para tener la seguridad de que la estrategia, la visión compartida, los sistemas y todo lo demás está alineado con la realidad exterior. Además, los ejecutivos

inteligentes detectarán las tendencias y anticiparán los cambios en las corrientes para no zozobrar ni encallar.

Todo comienza con la gente, por los programadores. Primero hay que trabajar en las 5 más dúctiles para poder cambiar luego las más rígidas, puesto que éstas últimas sólo son la manifestación externa de la mentalidad de las personas.

Un ser humano cualificado es la clave para lograr productos y servicios de calidad. Y la clave de nuestra calificación personal es el carácter, la idoneidad y la cuenta bancaria emocional que tenemos con los demás. Quienes se basan en principios obtienen la cantidad por medio de la calidad, los resultados por medio de las relaciones. El principio que los guía en su matrimonio, su familia, su negocio y su comunidad es el siguiente: “No hablaremos de nadie a sus espaldas con nadie. En nuestro esfuerzo por ayudar a los demás seremos críticos constructivos, pero no nos dedicaremos a las menudencias. Si estamos en desacuerdo con alguien, clarificaremos nuestra posición o resolveremos el problema directamente con él”. Esto exige una tremenda valentía y mucha fortaleza de carácter, y se logra siendo una persona basada en principios y teniendo un paradigma PS.

CUATRO CARACTERISTICAS

Un paradigma es un modelo que representa a la naturaleza. Perfeccionarlo es hacer un esfuerzo para lograr una comprensión más clara de lo que es el carácter, y en todos los campos del conocimiento esa comprensión se denomina teoría, explicación o modelo. Si el paradigma tiene defectos, no importa cuán buenos puedan ser el comportamiento o la actitud. El paradigma PCL presenta cuatro características que describen la naturaleza de mejor forma que la mayoría de los demás paradigmas.

- Primera: es holístico. Dicho de otra forma, encara la cuestión como un todo, en el cual cabe cualquier elemento: se pueden situar las finanzas, la constitución física y la tecnología bajo la estructura; se pueden situar tanto los estilos y técnicas de trabajo como los estilos y técnicas complementarios de liderazgo en el marco gerencial. Este paradigma constituye un sistema abierto, no cerrado, en el cual todas las cosas y todas las personas están en “la corriente”, en el medio que existe “dentro” de la organización, de la industria y del campo más amplio de la sociedad.

Ninguna organización está alineada a la perfección. Todas deben enfrentarse a un medio hostil, tanto dentro como fuera de la compañía. Las personas proactivas, que se basan en principios, no caen víctimas de ese medio. Avanzan continuamente hacia el alineamiento y tratan de encontrar el sentido del medio en que evolucionan sus vidas y operan sus negocios: del impacto del campo más extenso de la sociedad; de las tendencias económicas, sociales y políticas; de las fuerzas culturales, y de los mercados internacionales.

- Segunda: es ecológico. Esto significa que todo está relacionado con todo, igual que en un ecosistema. Un ecosistema lo incluye todo, pero en él, además, todo está muy interrelacionado y es muy interdependiente: una iniciativa en un área afecta a todas las demás. Algunos paradigmas gerenciales presuponen que una organización es una especie de medio desconectado, inorgánico, no ecológico. Pero todas las organizaciones son ecosistemas que se hallan dentro de biosferas más amplias y son, en consecuencia, parte de la naturaleza. La naturaleza no tiene compartimientos estancos; es un todo único e indivisible. La creciente conciencia sobre los problemas ambientales ha motivado que la sociedad norteamericana sea mucho más consciente de los ecosistemas naturales. Podemos decir, por ejemplo:

“Oh no, esos pozos de petróleo en llamas afectarían el ambiente, el clima, el período de crecimiento y vida de personas que viven muy lejos de aquí”.

- *Tercera: es evolutivo.* Esto significa que hay que hacer ciertas cosas antes de poder hacer otras: la aritmética está antes que el álgebra. La evolución y el progreso siguen un proceso secuencial. Sin embargo, existen todavía muchos paradigmas gerenciales no evolutivos, que presuponen que en realidad no es necesario seguir un proceso, que uno, simplemente, puede introducirse en cualquier nivel y mejorar la situación con una solución instantánea. El proceso de desarrollo secuencial se ilustra muy gráficamente con la metáfora de los seis días de la creación. El verdadero progreso comienza por uno mismo y actúa de adentro hacia afuera.

- *Cuarta:* este paradigma se basa en personas proactivas, no en cosas, plantas o animales sin alma. A diferencia del resto de la naturaleza, los seres humanos son volitivos, capaces de optar por algo o por su contrario. Es cierto que la volición e influencia de determinadas personas puede ser escasa debido a las deficiencias físicas y traumas sufridos durante la infancia, o causados por su medio actual. Quienes vienen de una orientación competitiva tienden a pensar de forma defensiva y proteccionista, y en términos de escasez. Por el contrario, quienes viven en un clima de afirmación y amor incondicional tienden a poseer un sentido intrínseco de seguridad personal y una mentalidad de abundancia.

La mayoría de los paradigmas gerenciales intentan convertir a las personas en cosas, haciéndolas más eficientes. Esta es la razón por la cual los gerentes creen que los recursos humanos son algo secundario. Cuando esta concepción está ampliamente

extendida en una cultura, la gente trata de protegerse buscando algún tipo de poder colectivo, como puede ser un sindicato, y provocando lobby para obtener una legislación social que mitigue las tendencias explotadoras y oportunistas de la administración agresiva. Con las cosas se puede ser eficiente, pero con las personas se debe ser eficaz. Si uno trata tan sólo de ser eficiente con las personas, acabará luchando o huyendo, y retirando fondos de la cuenta bancaria emocional.

Las cuatro características del paradigma PCL —holístico, ecológico, evolutivo y orientado hacia la gente, no hacia las cosas— hacen que sea el más adecuado para la administración de los negocios y para el liderazgo centrado en principios.

LAS SEIS CONDICIONES PARA FACULTAR CON PODER

En nuestro empeño en cualquier terreno, formulamos presunciones respecto de la naturaleza definitiva de la realidad. Si los supuestos o las premisas fundamentales están equivocados, también lo estarán las conclusiones a las que lleguemos, incluso si los procesos de razonamiento que parten de esas premisas son correctos.

Las conclusiones sólidas sólo provienen de razonamientos consistentes basados en una premisa o un supuesto correcto.

Se suele olvidar esta verdad simple y casi evidente, y son numerosas las áreas del llamado conocimiento objetivo que se basan en presunciones subjetivas. En cada uno de nuestros campos de visión debemos aplicar la sabiduría necesaria para cuestionar y verificar al máximo, a través de la investigación y los textos temáticos la base presuntiva en la cual se fundamenta nuestra visión particular. La psicología, por ejemplo, se a en ciertas presunciones sobre la naturaleza humana. Tanto si ellos se dan cuenta como si no, los líderes en el campo de los negocios son psicólogos prácticos, en el sentido de que sus intentos de motivar a la gente se basan en sus presunciones sobre la naturaleza humana.

Lee Iacocca escribe, en su Autobiografía, que además de los cursos de ingeniería y negocios que cursó en el college, también estudió cuatro años de psicología y psicología paranormal. “No creo estar bromeando cuando digo que probablemente éstos hayan sido los cursos más valiosos de mi carrera universitaria. El tema central de uno de ellos [que se desarrolló en la sala de psiquiatría del hospital del Estado] era, ni más ni menos, los fundamentos del comportamiento humano: ¿qué es lo que motiva a esa persona a actuar como lo hace?”

Hoy, la mayor parte de los altos ejecutivos reconoce la validez del liderazgo centrado en principios. Pero el problema aparece a la hora de llevarlos a la práctica: ¿cómo puede un alto ejecutivo actuar sobre la presunción de “la persona como totalidad”? ¿Cómo puede reflejar la organización esta concepción más amplia de la gente? ¿Cómo pueden los gerentes arrancar de raíz un estilo autoritario o autoritario benévolo profundamente arraigado? ¿Cómo pueden liberar a la firma del exceso de “equipaje” psíquico y estructural, y brindar a la gente libertad y flexibilidad para que piense y actúe de forma coherente con esta amplia concepción del ser humano?

“Esbelto y ágil”, el lema de la General Electric Corporation, es una frase que tiene sentido en muchas situaciones. Jamás olvidaré un viaje particular que hice a Europa con mi familia. En un breve lapso habíamos acumulado tantas cosas —prendas de vestir, obsequios, folletos de viaje y recuerdos— que estábamos asfixiados por el exceso de equipaje. Decidimos enviar dos tercios de él a casa por medio de un amigo, varios días antes de que finalizara nuestra estancia en aquel lugar. ¡Nos sentimos tan libres, tan liberados de la carga, tan capaces de asumir lo que nos sugerían nuestros instintos e inquietudes...! Ya no debíamos preocuparnos por si tendríamos o no de suficiente espacio y energía para trasladar todo nuestro equipaje.

Con ello estoy sugiriendo que probablemente los ejecutivos deban liberarse de ciertas falsas presunciones sobre la naturaleza

humana y simplificar sus ideas preconcebidas como condición previa para poder utilizar plenamente sus recursos humanos y gozar de los beneficios de una mayor eficacia.

Como lo señala Lee Jacocca, es posible que debamos estudiar la motivación antes de crear una estructura. Empleando la máxima de los arquitectos —“Primero está lo funcional, después la forma”— deberíamos tratar de identificar y clarificar nuestras presunciones antes de desarrollar nuestras estrategias y sistemas.

Para motivar a la gente para que llegue a su máxima productividad, primero debemos descubrir en qué áreas las necesidades y metas organizacionales coinciden con las necesidades, metas y capacidades individuales. A partir de aquí podremos establecer convenios yo gano/tú ganas. Cuando lo hayamos hecho, las personas podrán registrarse o supervisarse a sí mismas según los términos de dicho convenio. Entonces podremos servir de fuentes de ayuda y desarrollar sistemas organizacionales de servicio, dentro de los cuales los individuos que se dirigen y controlan a sí mismos puedan trabajar orientados hacia el cumplimiento de esos convenios. Periódicamente los empleados rendirán cuentas de sus responsabilidades, evaluándose a sí mismos según los criterios especificados en el convenio yo gano/tú ganas.

He aquí las primeras cuatro condiciones para obtener poder: 1) el convenio yo gano/tú ganas; 2) la autosupervisión; 3) una estructura y unos sistemas de servicios, y 4) la presentación de cuentas.

El convenio yo gano/tú ganas es esencialmente un contrato psicológico entre el gerente y quienes le rinden cuentas. Equivale a una clara comprensión y un seguro compromiso mutuo respecto de las expectativas en cinco áreas: primera, la de los resultados deseados; segunda, la de las guías; tercera, la de los recursos; cuarta, la de la presentación de cuentas, y quinta, la de las consecuencias.

Para comprender mejor cómo establecer y controlar el convenio yo gano/tú ganas, estudiemos cada uno de estos cinco pasos.

- **Primero:** deje bien claros los resultados que se desean.

Discuta qué resultados espera usted. Sea concreto en cuanto a la cantidad y a la calidad. Establezca un presupuesto y un horario. Comprometa a la gente a alcanzar esos resultados, pero luego déjela determinar los mejores métodos y medios para llegar a ellos. Establezca fechas en que los objetivos deben ser cumplidos. Estos últimos representan esencialmente la coincidencia entre la estrategia organizacional, las metas y el diseño de la tarea por un lado, y los valores, metas, necesidades y capacidades personales por otro. El concepto de yo gano/tú ganas indica que los gerentes y los empleados clarifican sus expectativas y se comprometen mutuamente a alcanzar los resultados deseados.

- **Segundo:** establezca algunas guías. Comunique todo principio, política y procedimiento que usted considere esencial para alcanzar los resultados deseados. Mencione la menor cantidad posible de procedimientos para permitir la mayor libertad y flexibilidad posibles. Los manuales de política organizacional y procedimiento deben ser sintéticos y concentrarse primordialmente en los principios, antes que en la política y en los procedimientos. Así, cuando cambian las circunstancias, la gente no queda paralizada y puede seguir funcionando, empleando su propia iniciativa y buen juicio, y haciendo lo necesario para alcanzar los resultados deseados dentro del marco de valores de la compañía.

Las guías también deberían señalar los rumbos equivocados o que conducen al fracaso que la experiencia ha identificado como enemigos del cumplimiento de las metas de la organización o del mantenimiento de sus valores. Muchos programas

de administración basados en objetivos caen en un cortocircuito debido a que esos rumbos que conducen al fracaso no están claramente marcados. Se les da la sensación a las personas de que disponen de una flexibilidad y libertad casi ilimitadas para hacer lo necesario para alcanzar los resultados acordados en los convenios, y de esta forma ellos terminan inventando procesos inútiles, enfrentándose a los fantasmas que sólo se encuentran en la organización, trastornándolo todo, errando una y otra vez, y mostrando una total negatividad a volver a ejercitar su iniciativa propia.

En ese caso, la actitud general de los empleados genera un “Olvidémonos de todas estas tonterías de la administración por objetivos. Díganos simplemente lo que debemos hacer”. Sus expectativas han muerto, y su piel, llena de cicatrices, se ha hecho tan curtida que comienzan a concebir el trabajo como un mero medio para lograr un fin económico y tratan de satisfacer sus necesidades más elevadas en otro lugar, lejos del ámbito laboral.

Cuando se identifican los rumbos equivocados, también se detecta cuál es el nivel de iniciativa que cada uno tiene respecto de sus diferentes responsabilidades: ¿es una persona que espera hasta que se le dice lo que debe hacer, o que pregunta siempre que duda de algo, o que lo estudia y luego dice lo que piensa de ello, o que lo ejecuta e informa de inmediato, o que lo ejecuta e informa de manera rutinaria? De este modo se clarifican las expectativas y se establecen los límites.

En ciertas áreas de responsabilidad, el nivel de la iniciativa de una persona consiste sencillamente en esperar hasta que le digan qué debe hacer, mientras que en otras se pueden poner en práctica niveles más altos, incluyendo el de “Emplee usted su buen juicio y haga lo que considere apropiado; manténganos al corriente de vez en cuando de lo que está haciendo y de cuáles son los resultados”.

- **Tercero:** defina los recursos disponibles. Identifique los diversos recursos financieros, humanos, técnicos y organizacionales de que disponen los empleados para ayudarlos a alcanzar los resultados deseados. Mencione los cambios y procesos estructurales y sistémicos. Esos sistemas deben incluir la información, la comunicación y la capacitación. Debe estar siempre dispuesto a ver a su propia persona y a los demás como recursos, y a señalar cómo pueden ser utilizados esos recursos humanos. Es posible que quiera establecer ciertos límites para que los demás accedan a usted, o simplemente compartir su experiencia y permitir que cada uno decida cómo extraer de ella los mayores beneficios.

- **Cuarto:** defina la presentación de cuentas. El hacer que las personas rindan cuentas por los resultados es el armazón del acuerdo yo gano/tú ganas. Si no hay presentación de cuentas, la gente pierde gradualmente su sentido de la responsabilidad y comienza a culpar a las circunstancias o a los demás por su mala gestión. Pero cuando participa en establecer el estándar exacto de la gestión aceptable, siente una profunda sensación de responsabilidad que la lleva a alcanzar los resultados deseados.

Los resultados pueden evaluarse de tres maneras: midiendo, observando y discerniendo. Especifique usted cómo evaluará cada gestión, y también cuándo y cómo deben hacerse los informes sobre los progresos logrados y llevarse a cabo las sesiones de presentación de cuentas. Cuando hay un alto nivel de confianza, la gente es mucho más exigente con ella misma que lo que jamás se animaría a ser cualquier gerente u otra persona que la evaluara desde fuera, y además el discernimiento suele ser más preciso que la llamada medición objetiva. Esto es así porque en su fuero interno la gente sabe mucho más sobre su propia labor que lo que puede revelar el sistema de medición.

- **Quinto:** determine las consecuencias. Haga que todos comprendan lo que sucede cuando se alcanzan o no los resultados deseados. Las consecuencias positivas deben incluir recompensas financieras y psíquicas como el reconocimiento, la valoración, el ascenso, las nuevas tareas, la capacitación, el horario flexible, la posibilidad de faltar al trabajo, la ampliación de la esfera de responsabilidad, el estímulo y la promoción. Las negativas pueden ir desde una reprimenda hasta el despido, pasando por el readiestramiento.

COMO AVANZAR HACIA LA AUTOADMINISTRACION

Los cinco temas de un convenio yo gano/tú ganas cubren básicamente lo que se debe asimilar antes de hacerse cargo de una tarea. Clarificamos los resultados deseados, las guías para orientar el trabajo, los recursos con los que se cuenta, los medios para la presentación de cuentas y las consecuencias de la gestión sobre el terreno. Pero no consideramos los métodos. Yo gano/tú ganas es un principio de recursos humanos que reconoce que la gente tiene capacidad de opinar y controlarse, y de poder gobernarse a sí misma para hacer todo lo necesario en el marco de las guías para alcanzar los resultados deseados.

Cuando los individuos que intervienen en el convenio de yo gano/tú ganas son más de dos, el contrato psicológico se transforma en un contrato social. Podemos establecer el convenio con un equipo, con un departamento o con toda una división de la empresa. Cualquiera que fuere el tamaño del grupo, todos sus miembros deben participar en la confección del convenio yo gano/tú ganas. Este contrato social se convierte en algo aún más poderoso, fortalecedor y motivador que el contrato psicológico, porque abre las compuertas de la naturaleza humana y de la necesidad social de pertenecer a, y ser parte de, un proyecto o empresa importantes.

Uno de los puntos interesantes de este contrato psicológico o social yo gano/tú ganas consiste en que es casi infinitamente flexible y adaptable a cualquier cúmulo de circunstancias y a cualquier nivel de madurez e idoneidad. Cuando la capacidad o el deseo de llevar a cabo una tarea son escasos, usted detectará menos y más ínfimos resultados, y entonces quizá deba crear más guías, entre ellas más procedimientos; poner a disposición de sus empleados más recursos y hacerlos más atractivos y visibles; disponer una presentación de cuentas más frecuente con criterios más estrictos, claros y mensurables, y hacer que las consecuencias lleguen de forma inmediata, reforzando así, y en mucho, la retroalimentación.

En otra situación, cuando existe mucha madurez, capacidad y deseo de llevar a cabo una tarea, el convenio yo gano/tú ganas puede lograr que los resultados deseados sean más amplios y a más largo plazo con menos guías, especialmente en lo que respecta a los procedimientos y a la política. En este caso, usted deberá poner a disposición de sus empleados los recursos, pero no necesariamente de manera tan clara; decidir una presentación de cuentas menos frecuente, empleando el discernimiento en la misma medida que la medición para evaluar la gestión, y establecer consecuencias a largo plazo poniendo el mayor énfasis en las recompensas psicológicas intrínsecas en lugar de hacerlo en las extrínsecas.

Una vez establecido el convenio yo gano/tú ganas, la gente puede supervisarse a sí misma según dicho convenio.* Entonces los gerentes podrán servir como fuentes de ayuda y crear estructuras y sistemas organizacionales a tal efecto, bajo los cuales los individuos que se dirigen y controlan a sí mismos pueden avanzar en el cumplimiento del convenio yo gano/tú ganas.

* Para obtener de forma gratuita ejemplos de convenios yo gano/tú ganas y un método sencillo para elaborar el suyo, sírvase llamar al teléfono 1-800-255-0777.

Al haber participado en la elaboración del convenio, los empleados se sienten bien al rendir cuentas periódicamente sobre sus responsabilidades; básicamente se están evaluando a sí mismos según los criterios especificados en dicho convenio. Si el convenio yo gano/tú ganas se establece de forma apropiada, los empleados querrán hacer todo lo necesario para alcanzar los resultados deseados en el marco de las guías. Los sistemas organizacionales de servicio facilitan mucho el cumplimiento de los convenios yo gano/tú ganas. Tales sistemas incluyen la planificación estratégica, la estructura de la compañía, el diseño del trabajo, la comunicación, el presupuesto, la compensación, la información, el reclutamiento, la selección, la situación de puestos, la capacitación y el desarrollo. En un sistema de servicio, la gente recibe directamente información sobre su labor, y utiliza esta información para efectuar las correcciones necesarias.

Si alguno de los llamados sistemas de servicio es en realidad un sistema yo gano/tú pierdes, anulará el convenio yo gano/tú ganas. Esto es particularmente cierto en el caso del sistema de compensación. Si la gerencia proclama el yo gano/tú ganas pero recompensa en términos de yo gano/tú pierdes, derrota a su propio sistema. Sería lo mismo que decirle a una flor ¡Crece, crece!”, y luego regar la flor de al lado.

Todos los sistemas de una organización deben estar completamente integrados con el convenio yo gano/tú ganas y respaldarlo. Este debe verse reflejado en el reclutamiento, la contratación y la capacitación. También debe quedar de manifiesto en el desarrollo profesional, la compensación, el diseño del trabajo, la estructura de la compañía, la planificación estratégica y la selección de la misión y de las metas, así como en todas las actividades tácticas.

LAS EVALUACIONES DE LA GESTION YO GANO, TÚ GANAS

En un convenio yo gano/tú ganas, las personas se evalúan a sí mismas. Puesto que disponen de una clara y total comprensión de los resultados que se esperan y de los criterios que se usan para estimar su labor, están en la mejor posición para hacerlo. El viejo concepto consiste en que el gerente evalúa la gestión de su gente, a veces empleando un conjunto secreto de criterios subjetivos que muestra ante su personal cuando finaliza un período de trabajo específico. Esto, por supuesto, resulta completamente ofensivo para la gente, y es la razón por la cual algunos gerentes no tienen buenas evaluaciones en su gestión. A menos que se clarifiquen las expectativas y se establezcan los compromisos cara a cara, es de esperar que las evaluaciones de gestión resulten difíciles, embarazosas y en ocasiones francamente ofensivas para el personal.

La actitud que debe mantener un gerente es de servicio, no de juicio. Debe identificarse a sí mismo como un recurso del convenio yo gano/tú ganas. Debe servir como adiestrador cuando su gente emprende nuevas tareas o asume nuevas responsabilidades, o como un consejero en el terreno de la planificación de la carrera y del desarrollo profesional. Hacer participar a su gente en el establecimiento del convenio yo gano/tú ganas y permitir evaluar su propia labor. Si el nivel de confianza es alto, la evaluación que hace el empleado será más precisa, completa y honesta de lo que jamás podría llegar a ser la que hace el gerente, porque es el trabajador quien mejor conoce todas las condiciones y detalles de su gestión.

Si el gerente percibe cambios en las tendencias u otras condiciones que no forman parte del convenio original, debe revisar el convenio para volverlo a estructurar, planear y formular.

LAS SEIS CONDICIONES PARA OBTENER PODER



Convenio y ganas/tú ganas, contrato psicológico/social: expectativas de clara comprensión y compromiso mutuos.

1. Resultados deseados: coincidencia entre la misión/estrategia/metodología de las tareas organizacionales y valores/metodologías/necesidades (incluyendo los horarios de trabajo) personales.
2. Guía: políticas, rumbo, equivocados, niveles de iniciativa y la menor cantidad posible de procedimientos.
3. Recursos: humano, presupuestario, estructural, sistémico.
4. Presentación de cuentas: estándares de desempeño, cuánto informar sobre los procesos logrados, etcétera.
5. Consecuencias: consecuencias naturales organizacionales y lógicas personales (financieras, psicológicas, oportunidades, atención, esfera de responsabilidad, etcétera).

LAS OTRAS DOS CONDICIONES

En el centro de estas cuatro condiciones hay otras dos: las técnicas y el carácter. El carácter significa lo que es una persona; las técnicas son lo que esa persona puede hacer. Estas son las capacidades humanas exigidas para crear y mantener las otras cuatro. Son, pues, verdaderas condiciones previas para la creación de las relaciones de confianza, los convenios yo gano/tú ganas, los sistemas de servicio y la autosupervisión y autoevaluación de los empleados.

En una cultura de poca confianza es difícil establecer un buen convenio yo gano/tú ganas o permitir la autosupervisión y autoevaluación. En cambio, se hacen necesarios los sistemas de control y de supervisión, y de evaluación externa. Está claro que, para que un gerente pueda crear las cuatro condiciones ya estudiadas, deberá comenzar por efectuar depósitos en la cuenta bancaria emocional y hacer lo que sea necesario para construir una relación de confianza que permita establecer el convenio yo gano/tú ganas. Y una vez hecho esto último, las otras condiciones vendrán a continuación lógica y naturalmente.

Los rasgos de carácter más importantes para establecer el convenio yo gano/tú ganas son la integridad (los hábitos encajan con los valores, las palabras con los hechos, las expresiones con los sentimientos), la madurez (valentía equilibrada con consideración), con la mentalidad de abundancia (en el exterior hay de sobra para todos). Una persona que tenga estos rasgos de carácter puede sentirse auténticamente feliz por los éxitos y logros de los demás.

Las tres técnicas más importantes son la comunicación, la planificación y organización, y la resolución de problemas sinérgicos, porque estas tres habilidades personales son las que capacitan a un individuo para crear las otras cuatro condiciones de la eficacia organizacional.

Cuando los individuos actúan con ambigüedad, cuando

dicen una cosa pero hacen otra, o cuando hablan mal de la gente a su espalda, pero le hablan melosamente cuando la tienen delante, se produce una sutil pero elocuente comunicación que socava la confianza y tiende inevitablemente a convenios yo gano/tú pierdes y a convenios que exigen supervisión, control y evaluación externa.

Estas seis condiciones son tan interdependientes que si una de ellas queda desequilibrada afecta inmediatamente a las otras cinco; el cambio de un solo rasgo del carácter puede, efectivamente, afectar a todas las otras condiciones. Consideremos, por ejemplo, el rasgo de la madurez, que aquí hemos definido como “valentía equilibrada con consideración”. Si un gerente tiene mucha valentía pero carece de consideración, es probable que se exprese clara y agresivamente pero escuchará a los demás defectuosamente, sin verdadera empatía. En consecuencia, el acuerdo que surgirá será del tipo yo gano/tú pierdes. El gerente seguirá su camino, pensando que es el mejor para todos los integrantes del convenio. Es probable que no aliente ni permita que su gente exprese sus verdaderos sentimientos. No logrará abrir las compuertas de la motivación interior, y deberá recurrir a la motivación externa o supervisión, y al empleo de buenos sistemas de control, de procedimientos de evaluación de cada gestión y de sistemas de compensación, para forzar el comportamiento deseado.

En el caso opuesto, si una persona carece de valentía pero es muy considerada, si tiene una gran necesidad de ser aceptada y ser popular, tenderá a desarrollar un contrato psicológico yo pierdo/tú ganas donde sus empleados harán su propio juego. Estos convenios suelen conducir a diversas formas de autoindulgencia y al caos organizacional. El personal comenzará a culpar a los demás por una gestión deficiente y por los malos resultados. Puede incluso volverse muy exigente. Este tipo de comportamiento refuerza el convenio yo pierdo/tú ganas, que finalmente ya no puede ser mantenido en el terreno económico

y entonces concluye en un control yo gano/tú pierdes porque la gerencia lucha por sobrevivir y mantener alguna apariencia de orden. La anarquía alimenta a la dictadura. Como lo planteó Patrick Henry: “Si no nos gobernamos a nosotros mismos con sabiduría, seremos gobernados por déspotas”.

COMO CAPITALIZAR LOS RESULTADOS

Para ilustrar el poder que provoca un enfoque orientado hacia un convenio yo gano/tú ganas sobre la eficacia organizacional, relataré una experiencia que viví. Yo formaba parte de un grupo de consultores que participaba en un proyecto de perfeccionamiento organizacional de una gran organización bancaria, dotada de cientos de sucursales. Ese banco había presupuestado tres cuartos de millón de dólares para financiar un programa de capacitación para ejecutivos junior, de seis meses de duración.

La idea consistía en llamar a diversos graduados universitarios y hacerlos pasar por una serie de puestos rotativos. Después de estar dos semanas en determinado departamento, debían pasar a otro durante un nuevo período de dos semanas. Tras cumplir con el programa de seis meses de duración, serían asignados a una sucursal con algún cargo dentro del campo de la directiva más joven.

La alta gerencia quería que ese programa fuese cuidadosamente analizado y perfeccionado.

Lo primero que hicimos fue insistir para que nos explicaran cuáles eran sus objetivos. Si hubiésemos encontrado en ellos una comprensión clara de las expectativas nos habríamos quedado asombrados. Efectivamente, no la había. Descubrimos que sus expectativas eran muy generales y sumamente vagas, y que existía un desacuerdo generalizado entre los altos funcionarios del banco, sobre cuáles debían ser los objetivos y las prioridades.

Continuamos presionándolos en este sentido hasta que, por fin, elaboraron, no sin trabajo, una lista de aptitudes que se suponía debía reunir una persona al finalizar el período de capacitación, antes de ser designada para un puesto de ejecutivo junior. En total, nos dieron unos cuarenta objetivos que, según ellos, debían alcanzar quienes estaban siendo capacitados. Nosotros reducimos esos cuarenta objetivos a algo más sencillo: los resultados deseados.

El siguiente paso fue plantear esos objetivos a quienes se estaban capacitando. Ellos estaban entusiasmados con sus tareas y con la oportunidad de acceder rápidamente a puestos de ejecutivo junior; tenían la más firme voluntad de identificarse con esos objetivos, convertirlos en una meta interna y hacer lo que fuese necesario para cumplirlos.

Asumieron los objetivos y también los criterios de evaluación. Disponían de una lista completa de los recursos a los que podían apelar para cumplir con esos objetivos, entre ellos la lectura de textos y las entrevistas con gerentes de departamentos y con instituciones educativas externas. Se dieron cuenta de que podían ser designados para un puesto de ejecutivo junior tan pronto fuesen capaces de demostrar idoneidad en esas cuarenta áreas.

Esto los motivó hasta el punto que cumplieron con los objetivos en un período promedio de tres semanas y media.

Esta celeridad dejó completamente atónita a la mayoría de los altos ejecutivos. Muchos de ellos no podían creerlo. Volvieron a examinar cuidadosamente los objetivos y los criterios, y revisaron los resultados para estar seguros de que aquéllos se habían respetado. Muchos dijeron, simplemente, que tres semanas y media no era tiempo suficiente para que quienes se estaban capacitando adquiriesen el tipo de fogueo y experiencia que hacía falta para lograr madurez de juicio.

Lo que nosotros les contestamos fue lo siguiente: “Muy bien. Pongan por escrito algunos objetivos más difíciles, entre

los cuales figuren el tipo de problemas y desafíos que exige madurez de juicio”. Se elaboraron mucho más arduamente seis nuevos objetivos, y prácticamente todos coincidieron en que, si los que se estaban capacitando podían alcanzarlos junto con los primeros cuarenta, estarían mejor preparados que la mayoría de quienes se habían capacitado por medio del programa de seis meses de duración.

Luego entregamos esos seis objetivos adicionales a quienes se estaban capacitando, quienes para entonces ya podían supervisarse a sí mismos. Fuimos testigos de una tremenda liberación de energía y talento humanos. Casi todos alcanzaron los seis objetivos en una semana.

Descubrimos, en otras palabras, que el programa de seis meses de duración podía reducirse a cinco semanas y dar resultados aún mejores, estableciendo un convenio yo gano/tú ganas con esos jóvenes ejecutivos junior.

Esto tenía implicaciones a largo alcance en muchas áreas de la administración, y no sólo en la de la capacitación. Y algunos de los gerentes de ese banco comenzaron a percibirlos. Otros se sintieron amenazados por todo este proceso, pensando que la gente debía dedicar cierta cantidad de tiempo a ganar sus puestos. Pero nadie pudo negar los resultados.

El convenio yo gano/tú ganas tiene que ver precisamente con eso: obtener los resultados deseados.

LA CARTA AL GERENTE

El consultor gerencial Peter Drucker introdujo hace muchos años el concepto de la carta al gerente, el cual sugiere que el subordinado prepare por escrito alguna clase de esbozo de los resultados deseados, las guías, los recursos, la presentación de cuentas y las consecuencias, y se lo envíe a su gerente.

Hace muchos años que estoy obrando con este concepto en

marcos distintos: en mi práctica de consultoría y capacitación, en el establecimiento y administración de mi propio negocio, en mi trabajo con estudiantes y graduados de la Universidad Brigham Young y en mi vida familiar. Estoy totalmente convencido de que, si realmente queremos una elevada productividad y una alta capacidad de producción, debemos trabajar con estas seis condiciones de eficacia.

También sé que no es fácil hacerlo. Exige tiempo y paciencia: no podemos tirar de las flores para ver cómo crecen la raíces. El convenio yo gano/tú ganas no se puede establecer de un día para otro. Requiere una reflexión clara y una comunicación frontal honesta. También demanda mucha madurez para comprometerse en interacciones de influencia recíproca y mucha disciplina, coherencia, consecuencia y fortaleza. Siempre que fallé en alguna de esas áreas, ello afectó negativamente las condiciones y los desenlaces posteriores.

Podemos comenzar con cosas pequeñas y obtener éxitos a ese nivel hasta que nuestra confianza en el concepto de conjunto aumente y crezca. Entonces podremos aplicar ese concepto a áreas más amplias de responsabilidad. Si sus empleados no se preocupan por escribir una carta que contenga los elementos de un convenio yo gano/tú ganas, quizá pueda escribirla usted y preguntarles si esa carta engloba tal convenio de forma precisa. Si hacerlo le resulta completamente amenazador, no lo haga, pero asegúrese de que entre ustedes existe una comprensión oral clara, buena y recíproca. Verifique también que es usted flexible y que está abierto al cambio cuando las circunstancias o los diferentes puntos de vista lo justifican.

Las actitudes son importantes. La actitud básica de un gerente debe ser del tipo de: “¿A dónde vamos?”, o “¿Dónde quiere ir usted?”, o “¿Cuáles son sus metas y qué puedo hacer yo para ayudarlo?”.

Hace muchos años, cuando fui integrante de cierta organización, un gerente, cuya actitud y forma de ser eran siempre

del tipo “¿Qué es lo que usted quiere lograr y cómo puedo yo ayudarlo?”, me introdujo por primera vez en esta forma de pensar. Su sinceridad y su fe en mi potencialidad me dieron poder y liberaron en mí un enorme compromiso y otras virtudes, entre ellas recurrir a él como un recurso humano muy valioso, para lograr lo que yo necesitaba si quería alcanzar los resultados que me había propuesto.

También he llegado a creer que todas las visiones que nos reporta la gente son creadas por nosotros mismos: “producimos” las evidencias que apoyan nuestra visión respecto a éste o aquél. Si tenemos una elevada visión de la naturaleza y el potencial humano, descubriremos gradualmente las pruebas que la sostienen hasta que la hayamos confirmado y fortalecido interiormente.

EL MANEJO DE LAS EXPECTATIVAS

Todos nosotros iniciamos nuestros trabajos, relaciones y situaciones personales con ciertas expectativas implícitas. Y una de las causas principales de las “dificultades con la gente” en la familia y en las organizaciones son las expectativas poco claras, ambiguas o insatisfechas. Las expectativas que están en conflicto respecto de los roles y metas provocan en mucha gente sufrimientos y problemas, cargando de estrés a las relaciones.

LAS EXPECTATIVAS EN CONFLICTO

He aquí algunos ejemplos, entre otros, de expectativas en conflicto:

Las fusiones de empresas. Observemos lo que sucedió con Roger Smith de la General Motors y con Ross Perot de la Electronic Data Systems. Cuando esas dos culturas se unieron, los ejecutivos chocaron en sus intentos por conducir arduos problemas y enlazar dos voluntades sociales distintas. Vimos,

por un lado, a Ross Perot abogando por los derechos del trabajador común, tratando de eliminar los privilegios de los estratos gerenciales y de los ejecutivos especiales, sin darse cuenta, aparentemente, de que ciertos aspectos de la cultura de la GM son intergeneracionales y no se pueden eliminar de un día para otro. Los consultores no pueden decretar así como así cambios de ese tipo, que exigen más educación y mucha comunicación. Pero la mayor parte de la gente englobada en fusiones de empresas o en la absorción de una de ellas por otra no practica una comunicación significativa en ambos sentidos. O bien juegan duro o bien son blandos: yo gano/tú pierdes y yo pierdo/tú ganas.

- *Las relaciones matrimoniales.* En nuestros días han salido a la luz muchas cuestiones y expectativas del matrimonio que antes se ocultaban. Pero todavía queda mucho por discutir sobre el rol del hombre y de la mujer. Por ejemplo, si un joven de una familia muy tradicional enfoca su matrimonio con la expectativa implícita de “Yo mantengo el hogar y tú te haces cargo de los niños”, es probable que reciba una desagradable sorpresa. Es evidente que las parejas jóvenes, y también las viejas, están luchando con expectativas de rol en conflicto. Muchas mujeres no se sienten satisfechas si no desarrollan una carrera profesional fuera del hogar, un fenómeno creado por una sociedad que no otorga demasiada consideración, valor y apoyo a las mujeres como amas de casa.
- *La educación.* Cada grupo de interés ve la educación a través de su propio cristal, apunta hacia diferentes problemas y propone soluciones distintas. Un tema que está en auge es la tendencia cada vez más secundada de suministrar educación del carácter en las escuelas, lo cual se hace más y más necesario a medida que desaparece la familia tradicional de dos progenitores.

- Las relaciones padre-hijo. Los padres suelen experimentar expectativas en conflicto en sus relaciones con sus hijos, especialmente cuando éstos entran en la adolescencia. Padres e hijos tienen ideas distintas respecto de sus roles, y éstas van cambiando a medida que ambos atraviesan las diversas etapas de su crecimiento y desarrollo.
- Las relaciones gubernamentales. ¿Cuál es el rol del gobierno: hacer el bien o impedir a la gente que haga daño? Si yo estoy trabajando con alguien que cree que el rol del gobierno es hacer el bien, es posible que tengamos expectativas totalmente diferentes, lo cual conduce al conflicto, la decepción y el escepticismo.
- La contratación y los ascensos. Lo que alguien espera del trabajo y de la empresa suele ser muy diferente de lo que espera quien lo ha empleado. Durante el período de “luna de miel” mutuo, esas expectativas son maleables y negociables. Ese es un buen momento para clarificarlas, mientras la gente aún está abierta y dispuesta a conversar sobre todo. Si el sistema es injusto, ello queda de manifiesto cuando contrata o asciende a las personas. Por ejemplo, cuando a los nuevos empleados se les paga más, el personal más antiguo dirá: “¿Cómo es que usted les paga tanto, y a mí, que he estado trabajando aquí tanto tiempo, me paga menos?”. Cuando los gerentes violan estas expectativas deben asumir las consecuencias: la confianza se desploma, la gente empieza a buscar otro trabajo y se va de la noche a la mañana, crea otros intereses, se pregunta qué está pasando, o se deja llevar por la paranoia y comienza a ver las cosas de la peor manera posible.
- Los proyectos interdepartamentales y empresariales. Cuando coincidan los intereses de dos departamentos diferentes, o de gente de distintas disciplinas, debe estar preparado

para que se produzcan conflictos de expectativas. Es probable que usted, efectivamente, descubra varios ejemplos de expectativas que han sido violadas en el contexto de cualquiera de esos cambios o coincidencias.

Las relaciones con los clientes. Los gerentes experimentados de las empresas dedicadas a producción y servicios saben cuán peligroso es tener clientes que esperan que la empresa les suministre más de lo que puede. Por eso controlan personalmente esas expectativas por medio de la empatía y de sistemas de información al cliente.

Se trata de detectar los sentimientos y expectativas de las personas: “¿Qué están pensando? ¿Qué esperan de nosotros? ¿Qué servicio posventa esperan que les brindemos? ¿Qué tipo de relación social esperan?”. Si esas expectativas no se clarifican, usted se decepcionará, se desilusionará y, por último, perderá a los clientes.

Los conflictos de las personas con intereses en la empresa. Los grupos sociales que apuestan por el éxito de una organización son varios: los empleados, los proveedores, los clientes, los accionistas, la comunidad, etcétera. Pero cada grupo tiene su propia naturaleza, y esas naturalezas en conflicto provocan, a menudo, discusiones paralizantes y una mala relación interna.

EL PROBLEMA: LAS EXPECTATIVAS IMPLICITAS

Una expectativa es una esperanza humana, la encarnación de los deseos de una persona, lo que ésta quiere obtener de una situación determinada, como puede ser un matrimonio, una familia o una relación de negocios. ‘Ibdos nosotros iniciamos una situación con ciertas expectativas implícitas, que provienen

de nuestras experiencias previas, de nuestros roles anteriores y de otras relaciones.

Algunas de ellas pueden ser muy románticas, es decir, no estar basadas en la realidad, provenir de los medios masivos de comunicación, o de alguna fantasía personal.

Hay una diferencia básica entre una expectativa y la realidad. La primera es un mapa imaginario, un mapa que nos dice qué “deberá ser”, en lugar de un mapa que nos dice qué “es”. Sin embargo hay mucha gente que cree que sus mapas son precisos, que “las cosas son como yo las veo, el mapa que usted tiene está equivocado”.

Las expectativas implícitas —esas necesidades, apetitos y deseos humanos— son el equipaje que llevamos con nosotros al iniciar una relación, en una empresa o como clientes en un negocio. Si salimos de compras, por ejemplo, esperamos implícitamente que se nos brinde cortesía y un servicio idóneo. Cuando determinada tienda rompe con esas expectativas, cambiamos rápidamente a otra que mime más al cliente y satisfaga nuestros deseos y necesidades psicológicas.

Los gerentes inteligentes hacen que las cosas sean muy explícitas, poniendo en letras negras sobre fondo blanco “qué es lo que hacemos y qué lo que no hacemos”, para que el cliente pueda decir: “Muy bien, lo entendemos y nos parece bien” o “Nos parece bien aquí, pero allí querríamos sugerirle otro enfoque para servir a nuestras necesidades”.

Describen explícitamente en qué consiste su misión, cuáles son sus recursos y qué es lo que han decidido hacer o no hacer con ellos.

LA SOLUCION: EL CONVENIO DE GESTION

El convenio de gestión es la solución al problema de las expectativas en conflicto. Es la herramienta para controlarlas. Las hace a todas explícitas.

El convenio de gestión significa llegar a una comprensión y un compromiso claro y recíproco respecto de las expectativas que rodean los roles y las metas. Si la gerencia puede lograr un convenio de gestión entre personas y grupos de personas, habrá resuelto muchos de sus problemas.

Esto es así porque el convenio de gestión encarna cada una de las expectativas de todas las partes implicadas. Y si éstas confían unas en otras y están dispuestas a escuchar y a hablar con autenticidad, y a sinergizar y a aprender de las expresiones de las demás partes, normalmente podrán crear un convenio de gestión yo gano/tú ganas. Podrán generar una situación en la cual todos comprendan al unísono las expectativas.

Un convenio de gestión consta de tres partes: las dos precondiciones (confianza y comunicación), los cinco elementos de contenido y el fortalecimiento de los sistemas y la estructura de la organización.

- La confianza. Al entrar en una empresa, la gente trae consigo muchas expectativas implícitas y no pocos deseos íntimos. Esas expectativas y deseos suelen quedar ocultos porque el nivel de confianza no es lo suficientemente elevado como para compartírselos. La confianza es, pues, una precondición para un buen convenio de gestión y los cimientos de la confianza los configura el carácter honesto, la sensación que otorgue a los demás de que usted cumplirá sus compromisos.

Cuando la confianza se ha deteriorado y se ha perdido el respeto, es difícil elaborar convenios de gestión yo gano/tú ganas porque no hay bases para ello. Pero las industrias o los departamentos que las integran aún pueden elaborar acuerdos de desempeño aceptables comenzando por pequeñas cosas y dejando que el proceso de hacer y cumplir acuerdos haga evolucionar gradualmente la confianza por su cuenta. Elabore usted el mejor convenio de gestión que le sea posible bajo sus circunstancias

—incluso si se trata de un compromiso— y luego la próxima vez trabaje para lograr un acuerdo sinérgico yo gano/tú ganas.

El convenio de gestión siempre debe ser abierto —para cualquiera de las partes y en todo momento— y negociable. Si cambia la situación, cualquiera de las partes puede dar inicio al proceso de comunicación y revisar el convenio. Aunque siempre deben existir algunos principios inviolables y partes no negociables, la mayor parte del convenio quedará abierta a la discusión.

La comunicación. La segunda precondition es la comunicación, un proceso de verdadera puesta a prueba: “Oh, no me había dado cuenta de que usted pensaba de esta forma. Es decir, de que usted esperaba que yo diera el primer paso. Entiendo. Bien, permítame contarle lo que he estado pensando”.

Se trata de una comunicación horizontal, de compartir algo auténticamente entre personas que aportan conclusiones estimables, como iguales, no como superior y subordinado: “Esperaba que usted tuviera más iniciativa”. “Pues yo esperaba que usted me la diera.” “Bien, ahora que comprendo lo que usted espera, la próxima vez estudiaré la cuestión y le formularé algunas recomendaciones.”

Este es un diálogo entre personas que tratan de clarificar las expectativas de una relación laboral. Este tipo de comunicación se hace más fácil cuando cuenta con el apoyo de la cultura. Pero desgraciadamente el hablar formalmente acerca de las expectativas suena como algo casi irreal en muchas compañías, por más que ello constituya una gran parte de lo que se comenta informalmente en las oficinas: “¿Cuáles son tus objetivos? ¿Qué es lo que te interesa de verdad?”.

Recomiendo calurosamente acudir al proceso de comunicación delineado por Roger Fisher y William Ury en su libro *Getting to Yes*. Es un proceso dotado de sensibilidad para esclarecer

las expectativas y llegar a un acuerdo recíprocamente gratificante. Repase usted, nuevamente, los cuatro principios básicos:

- Separe a la persona del problema.
- Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Invente opciones para beneficio mutuo.
- Insista en emplear criterios objetivos.

Este proceso de negociación yo gano/tú ganas requiere la técnica de la empatía, de procurar, en primer lugar, comprender. En las cabezas de las personas bulle una multitud de inquietudes que quieren expresar: ellos desean, para empezar, que se las comprenda.

“Buscar primero el interés del otro» significa descubrir cuáles son sus intereses, qué es bueno para él, para su evolución y para su felicidad. Usted no puede presuponer que ya sabe qué es lo mejor para esa persona. Descúbralo por medio de la empatía y luego plásmelo en el convenio.

Lo esencial para la construcción de un equipo es clarificar las expectativas respecto a roles y metas. La idea consiste en unir diferentes grupos —vendedores con obreros, o con empleados del departamento de compras, por ejemplo— y compartir las expectativas sobre roles y metas en un clima que no esté emocionalmente tenso.

Una vez que las personas pasan por esta interacción y plantean sus expectativas implícitas, sucede algo que nos llena de asombro. Comienzan a decir: “No me había dado cuenta. Creí que usted quería decir algo más. ¡No me extraña que piense de esa manera! Entiendo; es probable, pues, que usted haya interpretado de tal forma lo que hice la semana siguiente”. “Bueno, eso es exactamente lo que yo pensaba.»

Es algo fantásticamente terapéutico. La gente se libera. “Caramba, es fantástico poder poner por fin las cartas sobre la mesa.”

Así, al saber todos los papeles que jugamos, sabemos también cuál es nuestro pensamiento. Y entonces podemos iniciar el proceso de negociación.

LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN Y GANAR/TU GANAS

Al establecer los convenios de gestión y ganar/tú ganas, tenga en cuenta los siguientes principios:

- Especifique los resultados deseados, pero no supervise los métodos ni los medios; en caso contrario, quedará enterrado bajo una montaña de minucias administrativas y su radio de acción se verá gravemente restringido.
- Sea severo en las guías y blando en los procedimientos, de tal forma que la gente tenga flexibilidad para obrar, ejercitando su propia iniciativa, cuando cambian las circunstancias.
- Mencione todos los recursos de los que dispone la organización, así como los sistemas exteriores de alimentación.
- Haga participar a la gente en la concreción de los estándares o criterios de una gestión aceptable y excepcional.
- Conserve la confianza y emplee el discernimiento, más que las llamadas mediciones objetivas o cuantitativas, para evaluar los resultados.
- Logre que se comprenda qué consecuencias positivas y negativas pueden tener el éxito o el fracaso para alcanzar los resultados deseados.
- Asegúrese de que el acuerdo de gestión esté respaldado por la estructura y los sistemas de la organización, para que pueda superar la prueba del tiempo.

DE LA ADMINISTRACION POR CONTROL A LA ADMINISTRACION LIBRE

Un convenio de gestión yo gano/tú ganas es mucho más que una descripción de la tarea. La mayor parte de las compañías ya tienen descripciones de tareas que definen, casi siempre de forma clara y explícita, en qué consisten y qué se espera de la persona que ocupa el respectivo puesto. Pero el convenio de gestión va más allá de la descripción de la tarea, al convertir las expectativas implícitas en parte de un contrato yo gano/tú ganas, establecido a través de un proceso de comunicación sinérgica.

La mayoría de las descripciones de tareas es poco sensible hacia la que significa “yo gano” para el empleado. Según ellas, su única ganancia es que ha obtenido un trabajo y cobra un sueldo. La descripción de la tarea no incorpora otras necesidades — psicológicas, espirituales y sociales—, es decir, no las expresa en lo más mínimo. Más aún, una descripción de la tarea normalmente se centra en los métodos y se basa en el control externo. El convenio de gestión nos hace avanzar del control externo al interno, de una situación en la cual hay algo o alguien en el medio que controla a alguien, a otra en la cual una persona puede decir:

“Comprendo, y también me siento comprometido porque esto constituye una ganancia evidente para mí”.

El convenio de gestión hace girar todo el enfoque del ángulo del control hacia el ángulo de la administración libre. La razón por la cual la mayoría de las empresas no emplea la administración libre es que no administran a la gente por medio de convenios de gestión yo gano/tú ganas.

A pesar de que una firma pueda no estar controlando las expectativas a través de convenios de gestión, los gerentes individuales pueden ponerlos por su cuenta en marcha y llevarlos a cabo. Pero deben ser conscientes de que están negociando

con la voluntad social, y es mejor que no sean tan ingenuos como para creer que simplemente pueden elaborar algún convenio psicológico de gestión, puesto que ese convenio estará entrelazado con todos los contratos sociales, es decir, con la cultura silenciosa de la organización.

Un gerente listo diría: “Debemos ser conscientes de la cultura, de la naturaleza de la situación, de la voluntad social”. Un contrato social es más poderoso que un contrato psicológico, y la cultura no es ni más ni menos que un contrato social compuesto. Y lo que hemos denominado “valores compartidos” es simplemente explicitar ciertos tipos de normas implícitas:

“Aquí, las cosas se hacen así”.

Controlar las expectativas por medio de convenios de gestión es, precisamente, una de esas cosas que “deben hacerse aquí”.

CONTROL ORGANIZACIONAL CONTRA AUTOSUPERVISION

Bob, el vicepresidente de una gran empresa industrial, estaba contento con la decisión que había adoptado su compañía respecto a efectuar recortes sustanciales en el nivel gerencial intermedio, extendiendo así el radio de control de los niveles gerenciales más bajos y depositando mayor autoridad en manos de éstos. Lo complacían especialmente las potenciales economías de dinero y de tiempo, y el concomitante “aumento de poder” de los recursos humanos de la compañía.

Como integrante de los niveles gerenciales más bajos, Fred también estaba contento con esa decisión. Ya no debería lidiar más con el excesivo formulismo, los largos procesos de persuasión y las reuniones en gran medida innecesarias. Podía tomar el balón en sus manos y avanzar hacia la meta.

La dirección se sentía bien; todo el mundo pronosticaba que ocurrirían cambios saludables para la organización y que ésta crecería.

Una semana después de la decisión, Fred tuvo la oportunidad de afrontar un problema importante en su nuevo rol. Un cliente llamó por teléfono para contarle que había aparecido

una dificultad con los seguros del inventario, lo que le había causado una restricción económica significativa, tanto como para no poder afrontar el pago de la gran remesa que le había acabado de llegar de la firma de Fred. Tras considerar el problema cuidadosamente, Fred tomó una decisión que creyó era la mejor posible.

—Usted es un buen cliente y nosotros tenemos en alta estima su negocio. Devuelva el envío y volveremos a hablar cuando haya resuelto sus dificultades con los seguros.

Fred pensaba que había actuado en consonancia con el énfasis que ponía su empresa en satisfacer a los clientes, y estaba satisfecho por su decisión. Pero cuando Bob se enteró, saltó hasta el techo.

—¿Cómo es posible que les haya dicho que lo devolvieran todo? —explotó—.

¡Acabamos de terminar una partida importante para enviarla al Este, y no tenemos dónde colocarla! No nos queda margen para cubrir los costos del flete de la vuelta de una remesa de semejante tamaño.

—Pero, ¿y la política de la compañía de satisfacer al cliente? —preguntó Fred—.

¿Creemos en serio en lo que prometemos o no?

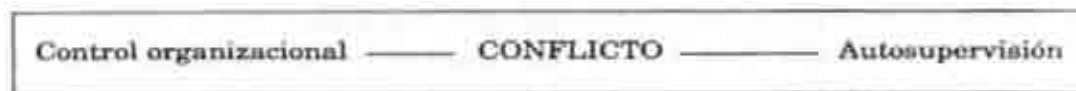
—Pues claro que queremos que los clientes estén contentos. ¡Pero eso no significa que debamos tragarnos sus errores por entero! Has debido gestionar esto de otra manera.

Fred salió de la oficina hecho ascuas y receloso, resuelto a no arriesgar nunca más el pellejo en la línea de fuego. Bob se sentó ante su escritorio con la cabeza entre las manos, preguntándose por qué bendita razón los gerentes de niveles inferiores eran tan incompetentes, resuelto a no permitir jamás que Fred volviera a arriesgar su pellejo, el suyo y el de Bob, en la línea de fuego.

Aparentemente, la necesidad de una mayor autonomía había entrado en conflicto frontal con la necesidad de control organizacional.

EL CONFLICTO CRONICO

Esta misma escena es protagonizada todos los días a muchos niveles distintos y en una amplia gama de organizaciones, entre ellas las de negocios, las políticas, las de servicios e incluso en las familias. Refleja lo que muchos clasifican como de conflicto entre la necesidad de integridad operacional y los beneficios de una mayor autosupervisión.



Cuando esta escena se repite una y otra vez se convierte en un “conflicto crónico” que impide la creación de todo valor y origina una espiral descendente de desconfianza que conduce al escepticismo, a la supervisión encubierta, a un control superficial y a la tensión constante.

Es obvio que el control —integridad de conjunto, dirección y continuidad de la organización— es una necesidad. Pero no es menos obvio que, tanto para los individuos como para la eficacia de la organización, son necesarias mayor autonomía y libertad individual que permitan que las decisiones se tomen lo más cerca posible del frente de combate. El problema central no es el conflicto, sino la idea de que hay un conflicto, el paradigma o marco mental del pensamiento dicotómico que conduce a supuestos del tipo “o esto, o lo otro”.

La eficacia no tiene nada que ver con la opción entre control organizacional o autosupervisión. Ambos elementos constituyen valores sólidos; ambos son vitales para una organización eficaz. En vez de una lógica “o” en esta fase hay que emplear una lógica “y”: control organizacional y autosupervisión.

Una organización “con poder” es aquella en donde los individuos poseen el conocimiento, la técnica, el deseo y la oportunidad para triunfar personalmente de una forma que conduzca al éxito organizacional colectivo. Para comprender cómo los

elementos de este conflicto crónico se pueden convertir en condiciones que alimenten el poder de la organización, debemos estudiar nuestro paradigma básico de las organizaciones.

PARADIGMA MECÁNICO CONTRA PARADIGMA AGRICOLA

Mucha gente concibe a las organizaciones con un paradigma o mentalidad mecánica. La organización es como una máquina: si algo se rompe, hay que repararla. Si uno puede descubrir el problema, coge la pieza correcta, la pone en su lugar, enciende la máquina y seguro que funciona.

Pero las organizaciones no son mecánicas sino orgánicas. Concebirlas según el paradigma agrícola significa verlas como algo vivo, como cosas vivas hechas por gente viva y que evoluciona. Las cosas vivas no se “reparan” en el acto reemplazando las piezas que no funcionan; deben ser alimentadas a lo largo del tiempo para alcanzar los resultados deseados.

En una organización, esos resultados deseados no los crea el mecánico, sino el jardinero. Este sabe que la vida está en la semilla. Aunque es imposible hacer que la semilla crezca por sí sola, el jardinero puede seleccionar la mejor y luego emplear la lógica “y” para crear las condiciones —temperatura correcta de la tierra, adecuada exposición al sol, agua, fertilizantes, desbrozamiento, cultivo y tiempo— que optimicen el crecimiento.

Los agricultores organizacionales trabajan con seis condiciones clave para alimentar el poder de las organizaciones (las mismas que hemos presentado en el capítulo 1).

Una de ellas responde directamente al conflicto crónico entre el control organizacional y la autonomía individual por medio de los convenios yo gano/tú ganas, que representan un “yo gano” para el individuo y también un “yo gano” para la organización. Estos convenios se basan en la lógica “y”, que produce un mayor beneficio mutuo y trabaja para generar una

mayor coincidencia entre lo que interesa a la organización y lo que interesa al individuo que pertenece a ella.



Los convenios yo gano/tú ganas son esencialmente contratos entre individuos que representan comprensiones y compromisos claros y frontales en cinco áreas.

Los resultados deseados —no los métodos— identifican lo que se debe hacer (metas, objetivos) y cuándo debe estar hecho.

Las guías especifican los parámetros (principios y política) a los que debe supeditarse el logro de los resultados.

Los recursos identifican el apoyo humano, financiero, técnico y organizacional de los que se dispone para alcanzar los resultados.

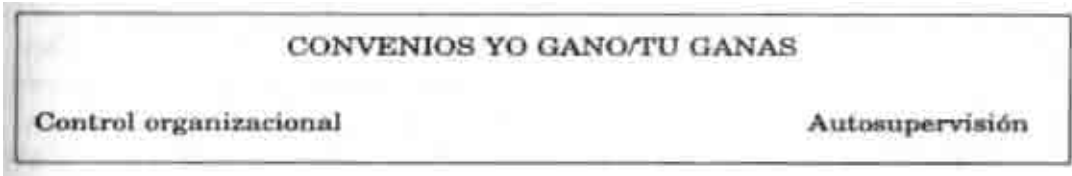
La presentación de cuentas establece estándares de gestión, período de evaluación y métodos para medir los progresos.

Las consecuencias —buenas y malas, naturales y lógicas— especifican qué sucede y qué ocurrirá como resultado de la evaluación. También dan la razón —el “porqué”— de lo que se hace.

Estos convenios brindan la estructura necesaria para otorgar poder, pero el yo gano/tú ganas es algo más que un contrato. Es una forma de pensar e interactuar en la organización que conduce a una gran ganancia para todos los que tienen intereses en la empresa, entre ellos los clientes y accionistas, tanto como los empleados. Es el paradigma que busca constantemente, para lograr el máximo beneficio mutuo, soluciones creativas que constituyan una tercera alternativa. Cuando los individuos operan cotidianamente en el marco del yo gano/tú ganas, el control organizacional y la autosupervisión dejan de ser concebidos como valores en conflicto y se convierten, efectivamente, en dos condiciones adicionales para otorgar poder.

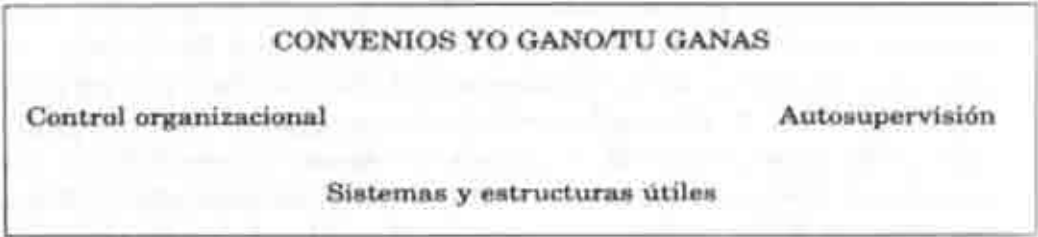
“Control” no significa que uno controla a otro, sino que la organización “ejerce el control”, y que las partes trabajan juntas responsablemente para alcanzar los resultados deseados. Esta condición puede ser denominada “presentación de cuentas” en el sentido más genérico del término. La organización rinde cuentas, o es responsable, ante quienes la integran, según los resultados generales. Los individuos rinden cuentas a la organización por su labor. Todas las partes de esa labor rinden cuentas ante las demás por la integridad de la organización. En el marco de la presentación de cuentas, los esfuerzos laborales están alineados con las necesidades de la organización, y ésta es capaz de conducir y apoyar la gestión de los individuos y grupos. La gente se siente responsable por el cumplimiento de tareas importantes y el nivel de confianza es elevado.

Entonces, la autosupervisión se convierte en el proceso práctico en el cual los individuos planifican, ejecutan y controlan su propia gestión dentro del convenio. El yo gano/tú ganas facilita esa autonomía eficaz en la cual los individuos tienen acceso a los elementos primarios del poder: el conocimiento, la técnica, el deseo y la oportunidad. Así, el tiempo y el dinero que se despilfarran en la supervisión encubierta pueden reinvertirse en actividades de liderazgo y administrativas de largo alcance.



Como todo jardinero sabe, hay que regar aquello que uno quiere que crezca. Si el resultado deseado es que los individuos trabajen juntos con eficacia en una cultura claramente de yo gano/tú ganas, para fortalecerlos hay que crear sistemas y estructuras que ayuden a ello. Un sistema de compensación

que recompense la competencia entre los empleados no fomentará la cooperación. Un sistema de comunicación que ponga obstáculos insalvables en el camino de la línea directa de la presentación de cuentas limita la eficacia. Tanto los sistemas como las estructuras —el marco organizacional y la definición del rol— deben facilitar, no impedir, el logro de los resultados deseados.



EN EL CORAZON DEL FACULTAR CON PODER A OTROS

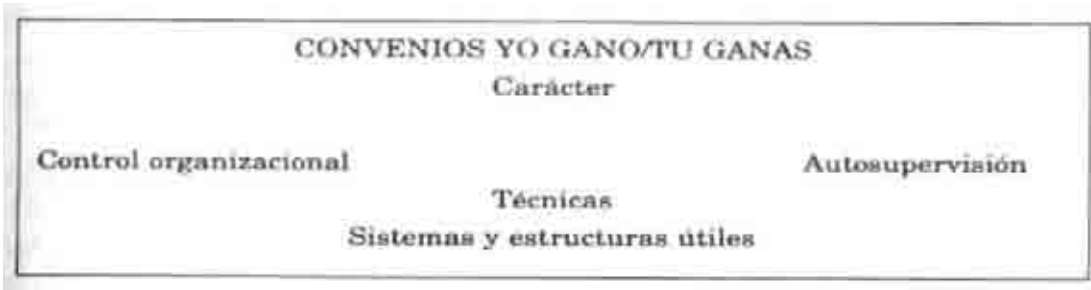
Estas cuatro condiciones —convenios yo gano/tú ganas, presentación de cuentas, autosupervisión y sistemas y estructuras de servicio— brindan el marco en el cual es posible otorgar poder. El que se haga o no realidad depende de la fortaleza de las dos condiciones vitales que generan a las otras cuatro.

Un verdadero convenio yo gano/tú ganas es imposible de lograr en un clima de desconfianza y de sospecha. No hay negociaciones, por más numerosas y más prolongadas que sean, que puedan resolver los problemas que originan la deshonestidad, la mentira, la falta de responsabilidad de las partes implicadas, o el que éstas sólo sirvan a sus propios intereses. La confianza es producto de la confiabilidad y, por tanto, el carácter básico debe estar en el corazón mismo del otorgamiento del poder.

Quienes pueden crear una cultura de elevada confianza en la cual el yo gano/tú ganas tenga posibilidades de triunfar son las personas íntegras, maduras y con mentalidad de abundancia.

La gente íntegra establece compromisos consigo misma y con los demás, y los cumple. La madura equilibra la valentía con la consideración; es capaz de expresar sus ideas y sentimientos con valentía equilibrada con la consideración por las ideas y sentimientos de los demás. La que tiene una mentalidad de abundancia sabe que “allá afuera” hay de sobra para todos; valora profundamente a los demás y reconoce el ilimitado potencial de las soluciones de tercera alternativa. Las personas de carácter son libres para interactuar con auténtica sinergia y creatividad, porque no sufren las restricciones de la duda y de la sospecha que impregnan las culturas de falta de confianza.

En el corazón del poder, estrechamente asociada con el carácter, está la otra condición: la técnica básica en el área de la comunicación (la capacidad de comprender profundamente a los demás y de ser comprendido por ellos), de la organización (la capacidad de planificar, actuar y hacer) y de la resolución sinérgica de problemas (la capacidad de llegar a soluciones de tercera alternativa). El simple conocimiento respecto del yo gano/tú ganas no equivale a saber cómo crearlo.



Estas seis condiciones alimentan el poder. Una persona no puede originar un cambio positivo eficaz “restaurando” el carácter magullado de otra ni “reemplazando” una técnica que funciona mal, pero hay cosas concretas que los líderes sí pueden hacer dentro de su radio de influencia, para mejorar las condiciones que conducen al otorgamiento de poder en cualquier organización viva y en crecimiento.

1. Hacer el inventario y evaluación de la eficacia personal y organizacional en todas estas áreas.
2. Concentrarse en originar un cambio en su carácter personal y en sus técnicas y luego extenderlo a las áreas de influencia interdependientes.
3. Comenzar el proceso de creación de convenios yo gano/tú ganas con los supervisores y subordinados.
4. Trabajar para crear y fortalecer sistemas y estructuras de servicio dentro de la organización.
5. Enseñar, dar ejemplo y fortalecer.

Estos pasos prácticos no son técnicas de “solución instantánea”, sino que se basan en sólidos y probados principios de evolución y cambio. Los líderes que optan por tomar los principios eternos como fundamento de sus profundos paradigmas básicos de liderazgo comprenden que las leyes naturales son tan reales en la dimensión humana como lo son en la física. Saben que el crecimiento del individuo y de la organización sigue el mismo proceso que el crecimiento de las plantas en el jardín, y por eso trabajan para crear las condiciones que alimenten el crecimiento.

Los líderes basados en principios también son conscientes de que el crecimiento va de adentro hacia afuera, y por eso se concentran primero en cambiar ellos mismos, y después en extender el cambio a sus otras áreas de influencia dentro de la organización. A medida que aumentan su propia capacidad y trabajan para integrar los principios correctos de forma congruente, “agrícola”, el poder se va convirtiendo en una realidad vital para las organizaciones eficaces y para quienes trabajan en ellas.

Preparamos este capítulo junto con A. Roger Merrill, vicepresidente del Covey Leadership Center.

COMO HACER PARTICIPAR A LA GENTE EN EL PROBLEMA

La clave para implementar el cambio y aumentar el compromiso es la participación. Como tendemos a estar más interesados en nuestras propias ideas que en las de los demás, es probable que, si no participamos, nos resistamos al cambio. Pero antes de hacer participar a la gente en los problemas de su organización, quizás usted quiera aprender algunas nuevas técnicas. Permítame explicárselas.

En cierta ocasión jugué al racquetball con un médico ya mayor que estaba excedido de peso; me contó que había practicado mucho ese deporte cuando era joven. Pese a ello pensé que, puesto que se encontraba lejos de estar en su mejor estado físico, no sería un rival difícil y no debería esforzarme demasiado para ganarle.

Estaba equivocado. A pesar de que yo estaba en mucho mejor estado físico y tenía muchos deseos de ganarle, él contaba con una mayor variedad de tiros: su nivel técnico superior compensaba su condición física. Gané el primer set con mucha facilidad, pero él dominó totalmente los dos siguientes.

“Voy a ganar, debo proponérmelo”, me volví a decir. Y traté

de hacerlo, pero hubo algo que me lo impidió. El siguió obligándome a jugar de acuerdo con su estilo. Yo traté de imponer el mío. Intenté ser más agresivo, pero carecía de su repertorio de tiros y de su técnica. Traté de evaluar objetivamente la situación y efectuar algunos ajustes, pero no hubo nada que hacer

EL DILEMA GERENCIAL

En ocasiones, los administradores de negocios se encuentran frente a un dilema similar. Tienen la sensación de que deberían estar haciendo mejor las cosas en un mercado tan competitivo, pero no pueden realizar los cambios necesarios. Provocar cambios en la gente y en las organizaciones no es nada sencillo, y si lo es, no es fácil llevarlo a cabo. Debemos lidiar con la inercia, las actitudes, los niveles técnicos, las percepciones y los esquemas establecidos. La gente tiende a aferrarse a los viejos puntos de vista, las viejas formas y los viejos hábitos. Y las viejas formas y hábitos son difíciles de cambiar. Construir hábitos y romper con ellos exige un gran compromiso, y éste proviene de la participación, que actúa como catalizadora del proceso de cambio.

La participación tiene, por supuesto, una cara oscura: el riesgo. Siempre que uno hace participar a la gente en un problema corre el riesgo de perder el control. Es mucho más fácil, sencillo y seguro —y parece ser que mucho más eficiente— no hacer participar a los demás y limitarse a ponerlos a nuestro lado, dirigirlos y darles consejos.

Harold Geneen, un ex presidente de la ITT, escribe en su libro *Managing*: “La mayor parte de los ejecutivos se va deslizado hacia roles autoritarios, sin darse cuenta de que ese proceso está en curso. Van cambiando sutilmente, dado que ser autoritario es más fácil y consume menos tiempo”.

La mayoría de los gerentes y ejecutivos autoritarios no son

tiranos sino, por el contrario, personas benévolas que usan al máximo las relaciones humanas para dirigir el comportamiento de los demás y alcanzar los resultados deseados.

Administrar según los principios de las relaciones humanas es vivir en territorio seguro.

La participación es un pasaje hacia la aventura: al comienzo, el ejecutivo nunca sabe qué ocurrirá ni dónde terminará yendo a parar ¿Vale la pena asumir ese riesgo?

“Uno de los defectos primordiales, fundamentales, de la gerencia norteamericana — dicen Geneen—, consiste en que con el correr de los años ha perdido su gusto por la aventura, por asumir riesgos, por hacer algo que jamás nadie ha hecho antes. La razón de este cambio radica en que se cree, equivocadamente, que un gerente de negocios profesional debe ser un hombre seguro de sí mismo que nunca comete un error”

Así, los gerentes quedan atrapados entre estas dos posiciones: la posición directiva, basada en las relaciones humanas, que es la más segura, fácil y eficiente, y el mucho más arriesgado pero infinitamente más eficaz principio de los recursos humanos que es la participación.

LA CALIDAD Y EL COMPROMISO

Una decisión eficaz tiene dos dimensiones: la calidad y el compromiso. Midiéndolas y multiplicándolas podemos determinar el factor eficacia. Supongamos, por ejemplo, que tomamos una decisión de alta calidad —un perfecto 10 sobre una escala de 10— pero sin embargo, por alguna razón, el compromiso que va unido a esa decisión es bajo, de un 2 también sobre una escala de 10. El resultado será una decisión relativamente ineficaz (multiplicando 10 por 2 obtenemos un factor de eficacia de 20).

Supongamos ahora que, haciendo participar a los demás,

perjudicamos la calidad de la decisión (que baja de 10 a 7), pero aumentamos el compromiso (de 2 a 8, por ejemplo).

En este caso, tenemos un factor de eficacia de 56 (7 por 8). Eso significa que, aunque la decisión quizá no sea tan buena como la del primer ejemplo, ¡es casi tres veces más eficaz!

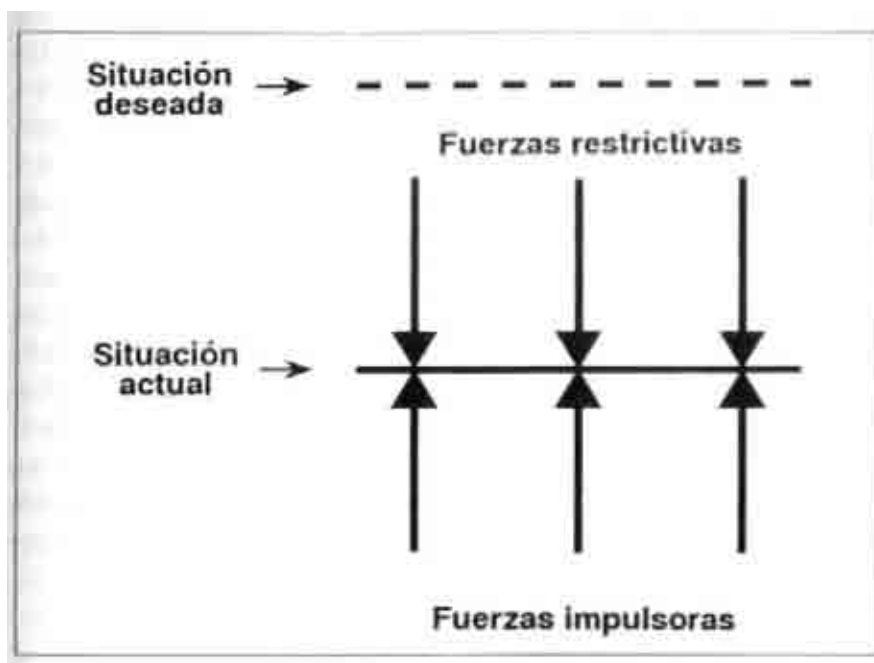
De cualquier manera, muchos gerentes nuevos o jóvenes dudan en hacer participar a la gente en la toma de decisiones por temor a mostrar sus propias opiniones, contaminar sus propias formas de pensar o arriesgar sus puestos.

A la larga, la mayoría de los gerentes aprende, a través de la experiencia, que la eficacia de sus decisiones depende de la calidad y del compromiso, y que éste último proviene de la participación. Entonces asumen los riesgos voluntariamente y desarrollan las técnicas necesarias para hacer participar a la gente de forma adecuada.

FUERZAS IMPULSORAS Y FUERZAS RESTRICTIVAS

Kurt Lewin, uno de los más grandes científicos sociales, contribuyó enormemente a nuestra comprensión del proceso de cambio. Su teoría de análisis de los campos de fuerza, desarrollada hace unos cuarenta años, ilustra la dinámica que se produce en el proceso de cambio.

La línea inferior representa el actual nivel de actividad o de gestión. La línea de puntos de más arriba representa el nivel deseado o lo que podríamos llamar el «objetivo» del esfuerzo de cambio. Las flechas que empujan para abajo hacia la primera de esas líneas son las “fuerzas restrictivas”, y las que empujan para arriba son las “fuerzas impulsoras”. A veces a las fuerzas restrictivas se las denomina “fuerzas de resistencia” o “de disuasión”, y a las flechas de las fuerzas impulsoras se las suele llamar “fuerzas estimulantes”. El nivel de gestión o



de comportamiento actual representa el estado de equilibrio entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas.

Uno de los primeros y más importantes estudios de Lewin motivó que el gobierno de Estados Unidos le encomendase que viera qué podía hacer para cambiar los hábitos de compra, de cocina y de comida de las amas de casa norteamericanas durante la Segunda Guerra Mundial. Para ayudar al esfuerzo motivado por la guerra, los funcionarios gubernamentales alentaban a las mujeres a comprar y utilizar más las vísceras y menos los cortes de tejido muscular de las reses.

Explicaban la realidad y exponían, como era lógico, las fuerzas impulsoras — patriotismo, disponibilidad, economía y carácter nutritivo— para motivar y alentar a las amas de casa a comprar, cocinar y servir las vísceras de ganado bovino a sus

familias. Pero subestimaban las fuerzas restrictivas: la gente no estaba acostumbrada a comer lengua, corazón ni riñón; las mujeres no sabían cómo comprar esos productos, cómo cocinarlos ni cómo servirlos, y temían que sus familias los rechazaran.

Resistieron el cambio hasta que comenzaron a reunirse y a comprender la naturaleza del problema. Cuando las amas de casa participaron realmente en ese problema —que era el mismo que afrontaba el gobierno— fueron perdiendo gradualmente, “descongelando”, sus reticencias, ampliaron su forma de pensar y consideraron con seriedad las alternativas. A medida que esas mujeres fueron comprendiendo cómo el cambio de dieta podía ayudar al esfuerzo motivado por la guerra y se expresaron plenamente —sin temor a ser censuradas, a quedar en una situación embarazosa o a que sus miedos y dudas las hicieran caer en el ridículo—, muchas de ellas cambiaron efectivamente sus hábitos de compra y de comida.

Lewin y el gobierno aprendieron una importante lección:

Cuando la gente participa en el problema, se compromete significativa y sinceramente en encontrar y llevar adelante las soluciones a ese problema.

SOLUCIONES PARA LOS PROBLEMAS

Puedo dar testimonio personalmente del poder de hacer participar a la gente en los problemas, incluso en los familiares.

Una noche yo estaba conversando con mi hija mayor sobre algunos de sus sentimientos e inquietudes. Después de que la hube escuchado durante algún tiempo, ella me preguntó si yo no tenía también algo de lo que quisiera hablar. Decidí hacerla partícipe de un problema que nos había irritado a mi esposa y a mí durante algún tiempo: hacer acostar a los chicos a una

Hora que les permitiera dormir lo suficiente y nos permitiera dedicar algún tiempo a nosotros mismos.

Quedé estupefacto cuando a ella se le ocurrieron algunas ideas ingeniosas. Al haber participado se sintió responsable, y su participación responsable contribuyó en gran medida a encontrar la solución.

En otra ocasión yo quería conservar mis automóviles en buenas condiciones sin tener que gastar una cantidad desproporcionada de tiempo y dinero en mantenimiento mecánico. Recurrí al administrador de una estación de servicio del vecindario, a quien hice partícipe del problema. Le expresé que confiaba en él y en su buen juicio. A partir del momento mismo en que se sintió partícipe asumió la responsabilidad por los resultados. Se hizo cargo de mis autos como si fueran suyos. Tomó personalmente —en sus manos— el servicio de mantenimiento, les hizo controles preventivos a los coches y me otorgó las mejores condiciones en mis sucesivas compras.

Hace muchos años que los líderes y gerentes de negocios inteligentes de todo el mundo emplean este principio tan sencillo. Saben que cuando se hace participar a la gente de forma significativa, ésta se comprometerá y aportará lo mejor de si misma. Y lo que es más, cuando las personas identifican sus metas personales con las de la organización, liberan una enorme energía, creatividad y lealtad.

Una vez más, Harold Geneen escribe: “La actitud mental de un ejecutivo a la hora de enfrentarse a una decisión es de suprema importancia. Yo quería que los ejecutivos de la ITT fuesen imaginativos y creativos, y también objetivos sobre los hechos y la situación que controlan. El control del clima está en manos del jefe ejecutivo. En mi opinión, el elemento más importante para establecer un clima feliz y próspero pasaba por insistir en una comunicación abierta, libre y honesta desde la cúpula hasta la última fila de nuestra estructura gerencial”.

Si empleamos un enfoque autoritario o autoritario-benévolo de resolución de problemas, nos deslizamos hacia una especie de modelo de comunicación condescendiente o vertical. Si la gente siente que le “hablamos desde arriba” o que nuestra intención es manipularla para que cambie, ofrecerá resistencia a nuestros esfuerzos.

¿AUMENTAR LAS FUERZAS IMPULSORAS O REDUCIR LAS RESTRICTIVAS?

Cuando los gerentes estudian Análisis de los Campos de Fuerza suelen preguntar: “¿Cuál es el mejor enfoque: aumentar las fuerzas impulsoras o reducir las restrictivas?”.

El enfoque más fácil y sencillo es, por supuesto, aumentar las fuerzas impulsoras, ya que ellas están bajo nuestro control. Este es el enfoque que tradicionalmente más se emplea, pese a que es menos eficaz. Lo que ocurre es que las personas dan un fuerte “empujón”. Es decir, refiriéndome nuevamente a nuestro diagrama, añaden dos o tres flechas de fuerza o energía para elevar el rendimiento de la compañía o el comportamiento personal al nivel deseado. Pero no cambian el carácter esencial de las fuerzas restrictivas. Sólo crean nuevas tensiones en un nivel superior y, apenas se distienden, el rendimiento vuelve hacia atrás y retorna al mismo estándar o nivel que tenía antes.

Esto sucede, por ejemplo, en las organizaciones en donde los nuevos principios gerenciales van y vienen uno tras otro, lo que motiva en el personal un fuerte impulso hacia la realidad de los costos durante cierto tiempo...; hasta que todos se muestran tan sensibles a los costos que se olvidan de las ventas. Como es de prever, el próximo nuevo impulso se concentra en la mercadotecnia y las ventas. Todos se orientan más hacia el cliente y el servicio y, poco a poco, las ventas se recuperan...,

pero con el único resultado de que se pierde nuevamente el control sobre los costos. Cuando la fuerza de trabajo cae presa del escepticismo, la gerencia patrocina más entidades sociales, más fiestas y más asociaciones deportivas; así, entra en un clima de club campestre y se olvida de las ventas y de los costos.

Toda organización que pasa, uno tras otro, por estos ciclos, lidiando con diferentes crisis, rápidamente se vuelve escéptica. El nivel de confianza cae a niveles muy bajos. Los procesos de comunicación se deterioran a medida que la cultura se va polarizando entre “nosotros y ellos”. Desde ese momento, el siguiente nuevo impulso o nueva técnica, por más bellamente que nos la presenten los expertos y por más autoridad que pongan en garantizar su eficacia, produce poco o ningún efecto. Ocurre, sencillamente, que el escepticismo tiene la piel muy dura. El nivel de confianza es demasiado bajo y por eso la gente ve el siguiente nuevo intento de la gerencia como una manipulación para lograr lo que desea.

La cuestión de si se deben aumentar las fuerzas impulsoras o reducir las restrictivas es análoga a la pregunta: “, ¿Qué debo hacer si estoy conduciendo mi coche y veo que el freno de emergencia está echado parcialmente: saco el freno o acelero?”. Si aceleramos podemos aumentar la velocidad, pero también podemos fundir el motor. En cambio, si sacamos el freno, podremos alcanzar altas velocidades con mayor eficacia.

En consecuencia, sugiero que dediquemos nuestras primeras energías —más o menos dos tercios de ellas— a reducir las fuerzas restrictivas, y un tercio a aumentar las impulsoras. Pero puesto que cada situación es diferente de las demás, primero deberemos estudiar el carácter de las fuerzas restrictivas y trabajar en ellas. Así, muchas se convertirán en fuerzas impulsoras.

Al hacer participar a otros en el problema, liberamos algunas de las fuerzas impulsoras naturales que ya están dentro de ellos

Cuando nuestras fuerzas impulsoras exteriores se sincronizan con los impulsos internos o motivaciones de otras personas, podemos crear un equipo sinérgico que solucione realmente los problemas.

COMO USAR LOS SISTEMAS JFORMACION DE LAS PERSONAS INTERESES EN LA EMPRESA

Cierta vez trabajamos con una gran organización bancaria que estaba perdiendo un alto porcentaje de sus gerentes de nivel intermedio, mientras que los altos ejecutivos no podían tender la razón.

El único recurso humano de información que tenían era apenas anecdótico: provenía primordialmente de entrevistas en quienes se iban, las cuales constituyen una fuente de información incompleta e inadecuada, debido al alto contenido emocional que presentan y a que se trata de un muestreo no científico. Basándose en esas entrevistas, la gerencia suponía que el lema estaba en el sistema de compensación, de modo que modificaron, con el único resultado de que las cosas siguieran exactamente igual.

Empleando nuestro sistema de estudio de los recursos humanos, recogimos información de confianza y descubrimos que el verdadero problema consistía en que ellos atraían a gente emprendedora y luego le pedían que se dedicara a barajar cifras en puestos gerenciales intermedios; así, allí no había satisfacción intrínseca, ni estímulo, ni entusiasmo.

Después de que los altos ejecutivos recibieran tal retroalimentación, se adaptaron a esa realidad y reestructuraron la organización en torno del talento empresarial y de sistemas que recompensaran el espíritu emprendedor. A partir de entonces, el banco perdió mucha menos gente, a excepción de la que realmente no encajaba con esa cultura. Y el cambio liberó una enorme cantidad de energía y talento a lo largo y a lo ancho de la organización porque la gente ya no estaba bloqueada por las viejas normas, reglamentos, procedimientos y políticas.

COMO HACER UN ESTUDIO DEL PERSONAL

Hasta que nuestro sistema de información no haga un estudio de las personas, tanto como de las cosas, nuestras organizaciones avanzarán en tinieblas. Por supuesto, hay gente a las que no le importa la oscuridad, especialmente aquellos que practican la “gerencia tipo hongo”, cuya ética primaria tiene como lema: “Mantenga a la gente en tinieblas, échele encima montones de estiércol, y cuando esté completamente madura córtela la cabeza y métala en un frasco”.

La ética del líder centrado en principios está bien expresada en la siguiente plegaria: “Líbranos, oh Dios de la Verdad, de la cobardía que teme las nuevas verdades, de la desidia que se contenta con medias verdades, y de la arrogancia que cree ser propietaria de toda la verdad”.

Una organización es un sistema ecológico, y sus sistemas de información deben abarcar todo el medio para ayudar a los ejecutivos a comprender qué está sucediendo. Mientras no lo comprendan, sus juicios y decisiones serán deficientes, distorsionados, incompletos e inadecuados. La gente cree en lo que quiere creer, y lo que se desea con gran intensidad se cree fácilmente.

Puesto que una organización es un sistema ecológico, necesita

de un sistema de información que abarque a todas las personas que tienen intereses en la empresa. La fuente primaria de información de todas las compañías son los balances financieros, pero éstos sólo toman en cuenta las cosas mensurables, no los problemas y desafíos de la gente. Las cosas son los programas; las personas son los programadores. Los balances financieros no son la herramienta correcta para diagnosticar los problemas de la gente, instruir a los interesados en la buena marcha de la firma, ni comprender las causas y orígenes crónicos de las dificultades. Ellos se concentran exclusivamente en los problemas agudos y los efectos superficiales: ingresos, costos, etcétera. Los ejecutivos que se basen tan sólo en los sistemas de información financiera tendrán un panorama completamente deformado de lo que está ocurriendo.

COMO CAPTAR EL SENTIDO DE LO QUE SUCEDE

Hemos desarrollado un refinado sistema de diagnóstico para auxiliar a los ejecutivos a reunir y organizar los datos y captar el sentido de lo que sucede dentro y fuera de sus organizaciones. Lo hemos denominado Estudio de los Recursos Humanos o Sistemas de Información del Interesado en la Empresa. Ayuda fundamentalmente a los ejecutivos a controlar la situación de todas esas personas, a través del uso de algunos estudios del perfil personal y organizacional, al mismo tiempo que proporciona sus propias técnicas de diagnóstico y discernimiento.

Hace algunos años, por ejemplo, la alta gerencia de una importante cadena de hoteles sabía que estaba en dificultades: las ganancias eran escasas, la productividad había caído y la moral estaba baja. Percibían una corriente subterránea de insatisfacción, pero no podían localizar qué era lo que la causaba.

No disponían de información concreta sobre la que basar ninguna decisión. Nos contrataron como consultores, con la esperanza de que diésemos con una solución instantánea.

Pero un estudio de evaluación organizacional demostró que el verdadero problema consistía en que el personal no estaba capacitado, y que no estaba seguro de qué era lo que la gerencia pretendía que hiciera ni de cómo quería que lo hiciera. El estudio identificó varias áreas en las cuales los empleados percibían que hacían falta mejoras: la eficacia del sistema, el liderazgo, el clima de la organización, la eficacia humana, el medio laboral y las relaciones interdepartamentales. A los ejecutivos, estos datos les parecieron tan valiosos que decidieron llevar a cabo ese mismo estudio todos los años. En otra ocasión, el director ejecutivo de una compañía creía que tanto él como su organización estaban bien comunicados con su gente. Pero cuando nosotros hicimos una verificación, descubrimos que el personal de su compañía no tenía la sensación de estar desarrollando una carrera o un claro rumbo para hacerlo, ni tenía idea, por supuesto, de lo que podría significar para ellos alcanzar el máximo rendimiento. El resultado era que la mayoría de sus gerentes y ejecutivos estaba buscando trabajo activamente en otras empresas, o pensaban hacerlo muy pronto. Cuando el director ejecutivo conoció esos sentimientos, fue capaz de remediar la situación antes de que culminara en la pérdida de personas clave. Nuestro estudio le había revelado un peligroso “punto ciego”.

Para saber lo que está pasando con todas las personas que tienen intereses en su organización, usted necesita estudiar: 1) la gente (sus percepciones, motivaciones, valores, hábitos, habilidades y talento); 2) la organización formal (el medio físico, la tecnología y la estrategia, la estructura, la política y los procedimientos), y 3) la organización informal o cultura (los valores y normas que surgen de la interacción entre la gente y la organización). Recoger estos datos supone tiempo, pero si se hace

correctamente le brindará un retrato preciso de lo que sucede dentro de la organización.

- El sistema de la gente, incluye el sistema de uno mismo.

percepciones y sentimientos de las personas afectan a su comportamiento. Para detectar los puntos fuertes y débiles de la gente, recoja usted la mayor cantidad posible de datos. La información guardada por el departamento de personal nos puede dar a conocer algunos aspectos de nuestra gente, pero los gerentes deben complementar estos datos con entrevistas individuales, reuniones de grupo, juntas donde se pueda dialogar, para impartir instrucciones y sistemas de sugerencias, y con el empleo de sistemas científicos que nos den un panorama más objetivo de lo que está sucediendo con el personal. Si lo comparamos con el estudio tradicional de los recursos físicos y financieros, el estudio de los recursos humanos puede ser considerado subjetivo y débil, pero si aceptamos que para las personas sus sentimientos son hechos, y que esos hechos influyen sobre su comportamiento dentro de nuestras organizaciones, tendremos que reconocer que esos datos humanos “débiles” pueden ser muy “fuertes”. Las organizaciones que utilizan eficaces sistemas de información respecto a todo aquel que está interesado en la empresa, tienen una enorme ventaja competitiva.

- La organización formal. Cuando comenzamos a diagnosticar los puntos fuertes y débiles de la organización formal en realidad estamos volviendo a la gente, puesto que todos los factores de fondo se apoyan en última instancia en los valores, motivaciones y percepciones de ésta. La organización formal es abstracta. Puede parecernos concreta porque es posible hacer un esquema de ella, medirla y cuantificarla en ventas y en costos. Pero el esquema de la organización, las descripciones de tareas, las cadenas de mando, los escalafones de autoridad y los canales de comunicación son en verdad meras descripciones

abstractas de cosas. Los factores de fondo externos son - las tendencias económicas, sociales, políticas y culturales de la sociedad, y quienes dan forma de estas tendencias son las percepciones, las motivaciones y los valores de las personas. Esas tendencias nos informan qué está pasando, qué está pensando la gente y cómo es probable que actúe y piense en un futuro inmediato. Es importante estudiarlas tal cual se dan en nuestra rama de actividad y relacionarlas con nuestras propias y exclusivas tendencias, con aquella capacidad particular que nos caracteriza.

Los factores internos representan básicamente las tradiciones subyacentes de la organización y los valores de quienes la fundaron, de los propietarios y de los directores de la empresa. Al examinar los factores de fondo externos e internos, podremos ver cómo se configuró la estrategia y la estructura organizacional y cómo se establecieron los diferentes tipos de sistemas, políticas y procedimientos que constituyen los músculos, los nervios y las arterias de la organización.

- La organización informal o cultura. Ahora bien, al integrar a la gente, incluido uno mismo, en la organización formal—el medio físico, la tecnología, la estrategia, la estructura y los sistemas—, el resultado que obtenemos es la cultura (la organización informal), con sus valores, normas, costumbres y expectativas, y presunciones no escritas.

Cuando las normas de la organización informal entran en conflicto con los estándares de la organización formal, se dan relaciones antagónicas entre la gerencia y los trabajadores, entre “nosotros y ellos”. En una cultura antagónica, inevitablemente la gerencia piensa más en controlar y dirigir el comportamiento humano que en liberar el potencial humano orientándolo hacia metas y ganar/tú ganas en las que las necesidades y los intereses de la gente coinciden con los de la organización.

Aunque todos podamos percibirla, la cultura es algo difícil

de definir y aún más difícil de medir. A menudo no podemos cambiarla directamente, pero sí podemos cambiar nuestro propio sistema, carácter y técnica. Podemos hacer muchas cosas con la organización formal para cambiar la forma en que agrupamos a la gente, definimos sus tareas y diseñamos sus responsabilidades.

Si hacemos lo anterior con sabiduría, podremos ayudar gradualmente a crear una poderosa cultura yo gano/tú ganas. Pero si carecemos de sinceridad e integridad y lo que hacemos sólo está destinado a complacer o aplacar a la gente, es muy posible que demos origen a una cultura aún más escéptica, proteccionista y defensiva que la que estábamos intentando mejorar. Al igual que el cuerpo, la cultura genera mecanismos defensivos para salvaguardar su propio bienestar. Y aunque no podemos mejorar nuestra salud de forma directa e inmediata, sí podemos hacerlo de forma significativa obedeciendo cierto número de leyes naturales de la salud durante un determinado período. De la misma forma, si observamos principios correctos—equidad, bondad, uso y desarrollo de talentos y propósito— y los integramos a la estructura y a los sistemas, podemos influir en alto grado sobre la cultura.

Mientras mayor sea nuestra tendencia a adoptar un enfoque lento y científico para reunir y diagnosticar los datos respecto a qué está pasando dentro de las organizaciones, más reacios seremos a movernos de forma precipitada y a desperdigar nuestra influencia aquí y allá para modelar a todos y a todo. Comenzamos, en cambio, a cumplir el sacrificio que implica cultivar el tipo de madurez personal, fortaleza de carácter y técnica que son necesarias para ser un catalizador del perfeccionamiento de nuestra cultura. Nos damos cuenta de que no podemos seguir suministrando y supervisando métodos si de verdad queremos que las personas se hagan responsables de sus resultados. Empezamos a establecer con ellas convenios yo gano/tú ganas, motivándolas a cultivar determinadas

técnicas y rasgos de carácter que deseamos adopten, y permitiéndoles que se supervisen a sí mismas según los términos del convenio. Desarrollamos estructuras y sistemas de servicio y exigimos a la gente que rinda cuentas regularmente.

Todo esto requiere tiempo, paciencia y autodisciplina. Y requerirá también de la interacción con los demás para construir equipos y para identificar qué metas son significativas para todos los integrantes de dicho equipo. Estos procesos le pueden resultar a usted difíciles y dolorosos, pero en el largo plazo no serán ni tan peligrosos ni riesgosos, ni le robarán tan- té tiempo como seguir andando en tinieblas, sin datos precisos sobre su recurso más importante: la gente.

¿CUAN EFICAZ ES SU SISTEMA?

La razón fundamental por la cual se deben evaluar los recursos humanos y establecer los sistemas de información de las personas interesadas en la empresa es el tratar con más eficacia a la gente: a sus empleados y a todos aquellos que tienen interés en la empresa, como proveedores, clientes, inversionistas, etcétera. Quienes toman las decisiones deben tener un panorama equilibrado y recibir la información de una manera fácil de interpretar.

Muchos programas de evaluación fracasan porque los ejecutivos no dejan colaborar en la planificación práctica y en la resolución de problemas a quienes suministran la retroalimentación sobre la cual se basan estas actividades. Cuando se recibe una buena retroalimentación de las personas, se debe actuar sobre la base de ella. Solemos necesitar de un agente externo o de un consultor interno, algún tipo de catalizador que aporte energía, pericia y disciplina al proceso de resolución de problemas.

El proceso clásico de solución de problemas incluye ocho pasos

1. Recoger los datos.
2. Analizarlos.
3. Seleccionar y priorizar los objetivos propios.
4. Generar y analizar alternativas.
5. Escoger una de ellas (tomar una decisión).
6. Planificar los pasos prácticos para llevarla a cabo.
7. Implementar el plan.
8. Estudiar los resultados comparándolos con los objetivos.

Luego se vuelve al primer paso.

El estudio de los recursos humanos, por el contrario, suele comenzar y terminar recogiendo datos. Hacemos un primer diagnóstico, a menudo sin ninguna capacitación ni sistema. Y después cometemos algunos errores al desarrollar los objetivos que se desprenden de nuestro diagnóstico, al considerar a fondo alternativas y al tomar decisiones y ponerlas en práctica.

Cuando llevamos a cabo una evaluación o estudio, generamos la expectativa de que los datos serán empleados para tomar decisiones. Cuando no se elabora la resolución de problemas en torno de la retroalimentación, la gente se desilusiona porque sus expectativas han sido incumplidas. Más aún, si la gerencia y la estructura, los sistemas y el estilo de la organización siguen abonando el estudio de datos financieros, la cultura se torna escéptica respecto del estudio de opiniones y actitudes.

Es posible incluso que aquellos que deben tomar decisiones retrocedan al ver esos efectos negativos y vuelvan a su viejo estilo y a la seguridad de los datos parciales e incompletos que tienen más que ver con los efectos que con las causas y el panorama en su conjunto.

El estudio financiero reemplaza así al estudio de los recursos humanos porque aquél parece ser fuerte, preciso, científico, sistemático, objetivo y definitivo, mientras que éste parece ser débil, subjetivo, impreciso, maleable, nebuloso, como cosas salidas

de la caja de Pandora. Los instrumentos de evaluación podrán ser tan precisos, fuertes y objetivos como lo es un estudio financiero, pero en última instancia todos los estudios y sistemas de información son subjetivos, ya que se basan en ciertos supuestos.

Todos los que comprenden a fondo el estudio financiero saben que es muy subjetivo, que sólo es objetivo en apariencia. Pero si se contraponen los llamados datos objetivos a los “débiles” y “subjetivos” datos humanos, siempre triunfarán los números. Es por eso que empleamos datos computacionales en los concursos de belleza y en las ceremonias de entrega de premios: lo hacemos para dar una apariencia de objetividad, cuando en realidad los fallos son siempre subjetivos.

Objetividad significa simplemente contar con más opiniones. Cuando serví en el consejo administrativo de una importante universidad, solía decir: “Para admitir estudiantes debemos considerar criterios de liderazgo”. La respuesta que recibía era: “No, no podemos. ¿Cómo vamos a decirles a los padres ‘Su hijo no ha sido admitido porque no posee potencial para el liderazgo’?”. Y es por eso que usamos las calificaciones y el resultado de los exámenes, porque esos criterios “objetivos” producían resultados más predecibles.

Los negocios y la industria tienen ese mismo problema: cómo evaluar a la gente desde un principio de tal forma que se pueda pronosticar su éxito. Si tenemos exceso de administración y escasez de liderazgo, ¿cómo corregiremos ese desequilibrio?

Disponemos de evaluaciones para seleccionar y contratar, pero la mayoría de estas herramientas sólo sirven como sistemas de alarma. No pueden poner a prueba la motivación, que es el elemento clave de la gestión.

He leído recientemente que ahora se pueden medir hasta siete tipos distintos de inteligencia. Para determinar el coeficiente de inteligencia sólo se emplea una de estas medidas: el indicador verbal-matemático-lógico. Pero hay otros seis tipos de inteligencia

—cinestésica, espacial, interpersonal, intrapersonal, creativa estética— que ahora se pueden medir. Y la investigación demuestra que prácticamente todas las personas presentan un nivel muy alto en al menos una de esas siete categorías.

Una de las ventajas de utilizar una evaluación (como nuestro Perfil de los Siete Hábitos) para medir la capacidad o desempeño personal, consiste en recoger datos antes y después del examen. Quienes se someten a nuestro programa de entrenamiento cambian la localización del control, desplazándola del exterior al interior. Esa capacitación genera también lo que se conoce como efecto Hawthorne, lo que significa que si a la persona se la mide y registra, tiende a mejorar su desempeño. Así pues, lo que uno mide tiende a mejorar.

Una posible desventaja de corto plazo de la capacitación y las evaluaciones consiste en que las personas se tornen muy proactivas y con el paso del tiempo formen una subcultura dinámica, al comenzar a ver que existen otras alternativas. La ventaja es que el resultado neto suele ser un mejor ajuste entre las personas y sus tareas, entre el personal y las necesidades de la organización. Están los que dicen: “Temo que podamos perder alguna gente si empezamos a hacer preguntas”. Pero de cualquier manera, si no hay un buen ajuste suele resultar contraproducente que esa gente esté allí. Por otra parte, si uno contrapone el corto plazo y los datos fuertes al largo plazo y los datos débiles los primeros siempre triunfarán. La salud y el bienestar de la gallina se dejan de lado, cuando la gente corre tras los huevos de oro.

COMO COMENZAR A EVALUAR A LOS CLIENTES

Para establecer la práctica del estudio de los recursos humanos, debería comenzar usted con un sistema de información sobre los clientes, aunque sin descuidar a las otras personas

con intereses en la empresa, entre ellas los accionistas. En un mundo de constantes compras de empresas y de absorciones hostiles de unas empresas por otras, usted se estará creando dificultades si no recoge información de ellos. Si no hace un estudio regular de todos ellos, es probable que su organización no sobreviva a la competencia. Lentamente este mensaje ha empezado a ser escuchado. Cierta vez hablé con unos ingenieros, quienes suelen utilizar el hemisferio cerebral izquierdo para lidiar con las técnicas y la tecnología, y les dije: “Su problema primordial es la gente, y no pueden resolver un problema relacionado con personas con una mentalidad orientada hacia las cosas”. Se sintieron sorprendidos por mi forma de expresarlo, pero estuvieron de acuerdo.

Si usted pone el énfasis en la producción a corto plazo, su gente sólo querrá sistemas de información financieros, pese a que éstos sólo son de utilidad a los propietarios y administradores que quieren obtener respuestas para preguntas del tipo de: “¿Cuánto se vende? ¿A cuánto asciende la ganancia neta? ¿Cuál es la tasa de recuperación por cada dólar invertido? ¿A cuánto ascienden mis dividendos? ¿Cómo puedo mantener mi estilo de vida? ¿Cómo puedo lograr el ingreso o el aumento que deseo?”. A menudo no son conscientes de que a largo plazo sus ganancias podrían ser mayores si reinara una armonía ecológica entre todas las personas afectadas por la actividad de la empresa. Los propietarios ponen en marcha sistemas de estudio financiero, y los administradores responden ante los propietarios. Los empleados son medios para alcanzar un fin, y no se los respeta lo suficiente..., a menos que nos veamos enfrentados a la competencia de muchas compañías japonesas, cuyos ejecutivos aprendieron a movilizar, infundir energía y valorar a la gente en todos los niveles. Es entonces cuando escuchamos a los empleados porque ellos son el sector operativo, los que tratan con los clientes.

del estudio de los recursos humanos es la mejora continua de la calidad, la construcción de equipos y el progreso del individuo. Es cierto, sin embargo, que incluso enes reciben algún tipo de retroalimentación pueden quedar atorados. Es posible que eso se deba a que no estén recibiendo retroalimentación correcta y entonces retrocedan a la zona cómoda y se tornen arrogantes, perezosos y cobardes. Que no quieran enfrentarse a determinadas realidades. El espejo es demasiado preciso y no quieren verse reflejados en él desnudos. Desean, en cambio, verse ataviados con el traje del cargo, del poder, y con la túnica de la respetabilidad. Quedar al descubierto es ser vulnerable.

Un ejecutivo máximo que se exponga voluntariamente a un escrutinio externo y establezca sistemas de información que lo hagan rendir cuentas ante el resto de las personas interesadas en la empresa debe ser alguien excepcional.

Ken Melrose, director ejecutivo de Toro, es un hombre con esas características. Ha colgado un gráfico fuera de su oficina porque quiere que los demás vean cómo se está desempeñando en base a determinados objetivos. Al medir y esquematizar su propia gestión, rinde cuentas sobre su labor y se motiva para mejorar.

Si usted lo mide y lo pone a la vista, lo mejorará. En la actualidad los médicos emplean la biorretroalimentación para evaluar el estado de pacientes que se hallan en condiciones críticas. Oí hablar de un doctor que hizo instalar en el cielo raso, justo sobre las cabezas de sus pacientes, un monitor de retroalimentación dotado de una aguja que indica “vida o muerte”. Los pacientes se limitan a observarlo, pero les brinda buena información sobre lo que está sucediendo dentro de su cuerpo. Al emplear esa retroalimentación, pueden comenzar a asumir el control de procesos corporales que parecían ser involuntarios.

Lo que les está pasando a muchas compañías norteamericanas es básicamente lo mismo: están recibiendo retroalimentación

de un mercado que les dice: “Están al borde de la muerte” o “Están al borde de la extinción y es mejor que hagan algo al respecto”.

Es mejor ser humillado por las palabras que serlo por la fuerza de las circunstancias. De cualquier manera, son pocos los que pasan por un proceso de evaluación sin que éste sea parte de un programa o de un grupo, aunque algunas personas muy motivadas y dotadas de gran seguridad interior pueden buscar informalmente retroalimentación respecto de su eficacia.

La ironía consiste en que, cuanto más se preocupa alguien por lo que otros piensan, menos puede soportar el tomarlo en cuenta porque es demasiado vulnerable a ello. Y termina evitando reunir los datos. ¿Cómo podría arriesgarse a descubrir qué piensa usted de él? ¿Y si usted lo rechazara? ¿Qué pasaría entonces?

Lo opuesto también es cierto. Cuanto menos necesita una persona tomar en cuenta la opinión de otras, más le importa lo que los otros piensan. Porque nuestra seguridad no proviene de la gente, sino de nuestra propia integridad, de nuestro sistema de valores. Y si valoramos el ser eficaces con los demás, adaptaremos nuestro estilo, nuestras técnicas y nuestras percepciones. Obtendremos nuestra eficacia de adentro y nuestra eficiencia de afuera.

Las empresas y las personas que facilitan y utilizan la retroalimentación objetiva en su gestión suelen poseer seguridad interior. Y son más humildes y abiertas, y tienen más deseos de aprender y adaptarse. Se podría pensar que son ingenuas porque son dúctiles y maleables, pero si su seguridad proviene de fuentes internas inmutables, bien pueden soportar el ser vulnerables y flexibles en la superficie.

En una escena de la película *Roger and Me* se puede ver a una mujer que aporrea a un conejo hasta matarlo sin dejar de hablar ni por un instante. Es un símbolo de lo que está ocurriendo

en muchas empresas y profesiones. En la educación, la medicina, la contabilidad, los seguros, la actividad editorial y el derecho hay mucha gente que está pensando en otras alternativas porque ha perdido la confianza en seguir en lo mismo de siempre. Las más importantes industrias de los Estados Unidos son muy vulnerables porque en realidad no han escuchado mucho. Las viejas estructuras y sistemas siguen estando en vigencia, pero esos venerables y viejos muros pueden derrumbarse cuando aparezca alguien que recorra la ciudad haciendo sonar un clarín.

LOS CUATRO NIVELES DEL PERFECCIONAMIENTO

Para invertir en sistemas de información de las personas interesadas en la empresa, un ejecutivo debe hacer suyo el paradigma del perfeccionamiento continuo a cuatro niveles: el personal, el interpersonal, el gerencial y el organizacional. Los cuatro son necesarios. Basta con descuidar uno solo de ellos para que ése produzca un efecto negativo sobre los demás, haciendo que el castillo de naipes se desplome.

Si no somos dignos de confianza, ¿cómo podemos gozar de confianza a nivel interpersonal? Y si no gozamos de confianza a nivel interpersonal, ¿cómo podremos dar a otros un poder que vaya acompañado por la sensación de que deben ser responsables por los resultados? El estilo gerencial de control que reina en los Estados Unidos es producto del bajo nivel de confianza, el cual proviene, a su vez, del exceso de ambigüedad, hipocresía e inconsistencia. Quienes se encuentran en un problema no pueden limitarse a hablar sobre cómo salir de él. Las tan populares estrategias de hablar con uno mismo, de visualizarse y de afirmarse por su cuenta, son necesarias pero insuficientes. Hace falta un verdadero compromiso en todos y cada uno de los cuatro niveles.

También puede ser necesario emplear diferentes tipos de estudio de los recursos humanos. En un extremo del continuum están los procedimientos formales, científicos y sistemáticos; en el otro, las entrevistas individuales significativas, los estudios aplicados en lo que se debe comenzar, continuar o desechar, el escuchar empáticamente y la construcción de cuentas bancarias emocionales. Use usted tanto los sistemas formales como los informales, entre ellos las sugerencias, el hablar claro, el ejercer una política de puertas abiertas, el actuar, casi como una especie de modesto “defensor del pueblo”, y la elaboración regular y científica de perfiles. Convierta en una política el hecho de que nadie reciba un ascenso sin antes haber obtenido elevadas calificaciones en la aplicación de estos sistemas no sólo a nivel de sus superiores y colegas, sino también a nivel de sus subordinados.

Es posible que su olfato le indique que la retroalimentación en algún área del estudio no es precisa en absoluto. Pero tenga cuidado de no arrojar al niño junto con el agua del baño, como suele decirse. No niegue los datos simplemente porque no le gustan. Sufrirá la gran tentación de afirmar: “Esos idiotas que andan por ahí no saben lo que dicen”, para después proseguir con su propia investigación casera.

En una cultura abierta, de confianza, usted podrá obtener buenos datos en sólo una tarde empleando estudios (continuar/iniciar-desechar). El problema radica en que tales estudios no tienen la misma legitimidad, poder ni nivel de sofisticación y en consecuencia la gente no les prestará demasiada atención. No basta con que los datos sean precisos: también deben ser valorados.

La retroalimentación precisa debería ser altamente valorada. A quien se siente divorciado de las operaciones cotidianas de una compañía le resulta difícil saber realmente qué está pasando, y lo mismo ocurre con quien está totalmente inmerso en aquéllas. Hace falta, pues, una buena retroalimentación.

En caso contrario, usted comerá manjares indigestos, estará separado y aislado, y no sabrá en verdad lo que está sucediendo. La gente le dirá lo que usted quiere oír, y a usted le gustará. No querrá lidiar con todos los problemas. Incluso es posible que desarrolle sus propias redes para recoger información, y ésta normalmente será anecdótica, porque lo más seguro es recibirla sólo de unas pocas personas.

Hay algunas compañías que recompensan a la gente por participar en evaluaciones, incluso cuando es portadora de malas noticias. Es muy saludable que usted desarrolle el “debido proceso” dentro de sus operaciones y los principios correctos en sus estatutos.

Si no dispone de un sistema de información completo y de un fuerte sistema de refuerzo, su enunciado de misión empresarial no irá más allá de una sarta de trivialidades, porque a la larga el estilo gerencial orientará la estructura y el sistema.

Los sistemas de información de todos aquellos que están interesados en la empresa dan cuerpo a la misión escrita, convirtiéndola en un estatuto, en ley suprema del territorio, porque con ese sistema uno reúne datos, lo observa con regularidad, hace girar en torno de él la solución de los problemas y la planificación de los pasos prácticos, y lo emplea como base para recompensar a la gente.

En su “Alegoría de la caverna”, Platón habla de que la gente se vuelve hacia la luz o se aparta de ella, y vive en grados relativos de oscuridad y claridad, de verdad y de error. Las personas no quieren enfrentarse a la verdad o a la luz, a menos que el mercado les imponga esa tarea, o que prácticamente no les quede otra alternativa que admitir retroalimentación y hacer algo para obtenerla de forma regular. Prefieren vivir y trabajar en una relativa oscuridad, en una zona de comodidad o incluso en un nicho, protegidos del mercado, aceptando como bueno un margen de error del 30 por ciento. Pero en la competencia de alto nivel a escala mundial no hay márgenes para ello.

Es posible que sobrevivan temporalmente en su rama de producción o mercado específico, pero si quieren tener ventajas competitivas a largo plazo deberán mejorar. Una vez que recibimos información, tendemos a utilizarla. Cuando hay suficiente gente que dispone de información, se eleva la conciencia y se liberan las energías. Cuanto más alta es la conciencia, más evoluciona la voluntad social, nacional y política. Para un líder basado en principios, la información se transforma entonces en poder, el poder de una voluntad colectiva de cumplir con la misión de la organización.

EL TRABAJO DEL PERSONAL EN CONJUNTO

Cuando trabajo con organizaciones que se encuentran atascadas en reuniones y actividades de comisiones, aconsejo a los ejecutivos que utilicen el principio probado y verdadero conocido como “trabajo del personal en conjunto”.

La administración eficaz de los recursos humanos comienza con la delegación eficaz, con hacer el mejor uso posible del tiempo y del talento de la gente. Frecuentemente delegamos por necesidad: sencillamente, tenemos más trabajo del que podemos hacer nosotros solos.

Consideremos el caso clásico de Moisés y Jetro. Moisés estaba perdiendo la salud en su voluntad de servicio hacia los hijos de Israel, por juzgar todas las cuestiones, las grandes y las pequeñas. Jetro, su suegro, se dio cuenta y le aconsejó: “Lo que haces no está bien. Acabarás derrumbándote y no sólo tú, sino toda esta gente que te acompaña, porque esto es demasiado pesado para ti, no eres capaz de hacerlo tú solo”.

Luego le dio dos consejos a Moisés. El primero fue que enseñara a la gente los principios en que fundamentaba sus juicios, de modo que no tuvieran que recurrir a él para decidir

en todas las cuestiones; podían reflexionar sobre esos principios y buscar una solución a sus problemas por su propia cuenta. Esto de enseñar principios y confiar en la gente para que los aplique constituye una segura forma de delegación. El segundo consejo fue que Moisés escogiera seguidores de confianza y delegara en ellos todos los asuntos de menor importancia, conservando para él sólo los muy importantes. Los dos consejos de Jetro requirieron de Moisés que al principio dedicara más tiempo a establecer el nuevo estado de cosas y lo obligaron a asumir riesgos.

La delegación requiere, efectivamente, más tiempo en sus inicios, y hay muchos que, al estar ya exigidos al máximo, se niegan a dedicar ese tiempo a explicar, capacitar y comprometer a los demás. Veamos cómo razona un gerente que sigue cumpliendo tareas que podrían hacer sus empleados: “Puedo hacer este trabajo en menos tiempo del que me tardaría en explicarlo. Y además, lo hago mejor”. Pronto habrá acumulado tantos quehaceres que pensará que ahora tiene aún menos tiempo para delegar o para explicar y capacitar.

Son muchos los ejecutivos que quedan atrapados en una racionalización similar:

“Siempre que delego algo, no se lleva a cabo, y cuando sí se cumple, los demás lo hacen de forma deficiente y debo rehacerlo yo mismo. Así pues, ¿por qué he de delegar, si ello me lleva más tiempo?”. Pero acaban viviendo atormentados, trabajando jornadas de catorce horas, descuidando a su familia y a su salud, y socavando la vitalidad de toda la organización. La razón por la cual debemos delegar es sencilla: para aumentar el tiempo del que podemos disponer a discreción para dedicarlo a las tareas de máxima prioridad. Así, el tiempo que utilicemos en delegar es, a largo plazo, nuestro máximo ahorro de tiempo.

No cabe duda de que trabajar a través de otros implica asumir el riesgo de que las cosas se terminen haciendo de forma distinta, y a veces mal. Moisés no debía ceder directamente a

otros la facultad de emitir juicios, sino la de seleccionar y de capacitar cuidadosamente a las personas y depositar su fe en ellas, aun en la conciencia de que quizá no hicieran las cosas como él hubiese querido. Era posible, incluso, que cometieran errores. Suele ocurrir que los ejecutivos que no quieren delegar nada que vaya más allá de los asuntos de rutina tengan fe principalmente en su propio juicio y en su forma de hacer las cosas. Razonan de la siguiente manera: “ASÍ he logrado llegar hasta aquí. ¿Por qué habría de cambiar? ¿Por qué habría de reñir con el éxito?”.

Es cierto que existen algunas personas dotadas de una extraordinaria capacidad y habilidad que les permite alcanzar resultados asombrosos sin delegar responsabilidades importantes. Pero la gente y las organizaciones no evolucionan demasiado si no se recurre a la delegación y al trabajo del personal en conjunto, porque quedan supeditadas a la capacidad del jefe y reflejan tanto sus puntos fuertes como sus puntos débiles. Y en el proceso de delegación, los gerentes eficaces establecen un convenio yo gano/tú ganas con cada uno de los empleados. El trabajo del personal en su conjunto constituye una guía importante para lograrlo.

EL PRINCIPIO: COMPROMETER A TODOS

El trabajo del personal en conjunto es una de las mejores ideas para apartarse de un modelo gerencial que, de otra forma, sería militarista y autoritario. El principio consiste en que es la gente quien debe pensar en el problema en toda su extensión, analizar la cuestión en profundidad, dar con varias alternativas y las consecuencias de cada una y, por último, recomendar una de ellas.

Esta técnica provoca que las personas sondeen sus propios recursos y planteen conjuntamente una recomendación final

concreta que equivalga a lo mejor de su capacidad de pensar. Entonces, lo único que le resta por hacer a un gerente es aprobarla o desaprobarla. Y si decide aprobarla, lo único que debe hacer es implementar esa decisión o el plan de acción que le ha sido recomendado. Además de economizar el tiempo del gerente, el trabajo del personal en conjunto evita que la gente no se comprometa usando como defensa la sinergia o el pensamiento grupal, o se refugie en la actitud de “tendremos que reunirnos un día para discutirlo”.

Es posible que las decisiones tomadas por grupos no canalicen los mejores recursos, debido a que durante las reuniones a veces la gente Opta por la línea del menor esfuerzo y se limita a discutir ideas en las cuales realmente no se ha detenido a pensar.

El ejecutivo eficaz pide a la gente que piense en los problemas y cuestiones, y formule una recomendación final. No es probable que interceda e intervenga en el proceso dando algunas respuestas fáciles y rápidas, ni siquiera si se lo piden. Espera hasta que la tarea se haya llevado a cabo; en caso contrario, estaría minando el crecimiento de la gente..., y su propio tiempo. Además, no se puede lograr que la gente se haga responsable por los resultados si se la “saca de apuros” en medio del proceso de revelación de la realidad y de la toma de decisiones.

En todo este proceso el ejecutivo debe poner en juego una gran inteligencia. El trabajo del personal en conjunto no es una panacea, ni es aplicable en todas las situaciones. Hay un momento y un lugar para la lucha generalizada por imponer ideas, especialmente durante el período de incubación de un proyecto, y otro momento y lugar para el consenso sinérgico.

Pero el principio de dejar que la gente haga sus “deberes” en casa, antes de reunirse en torno de una mesa, demuestra su validez en la mayoría de los casos. Impide que todos vengan

con ideas a medio terminar, sin haber hecho el esfuerzo de comprender los temas y sus implicaciones. Y también impide la práctica habitual de reunirse prematuramente, antes de haber podido preparar, bien meditados, los “informes oficiales”.

¡ AHORA SI QUE LO VOY A LEER !

Cuando Henry Kissinger era secretario de Estado, trascendió que tenía la costumbre de pedir a los integrantes de su plantel que le hicieran llegar sus mejores sugerencias.

Entonces él las recogía, las guardaba durante cuarenta y ocho horas; se reunía de nuevo con ellos y les planteaba:

—, Esto es lo mejor que pueden hacer?

—Bueno, no —le contestaban—. Podríamos pensarlo un poco más, documentamos un poco mejor, presentar otras alternativas y precisar las consecuencias en caso de que la gente no aceptara nuestras sugerencias.

—Bien, entonces sigan trabajando —decía Kissinger.

Y ellos volvían a presentarle sus sugerencias, y por segunda vez Kissinger les preguntaba:

—¿Esto es lo mejor que pueden hacer?

La mayoría de las personas conocen las deficiencias de su trabajo. El trabajo del personal en conjunto les asigna la responsabilidad de identificar sus deficiencias y corregirlas, o al menos sugerir algunas medidas para lidiar con ellas.

Los colaboradores de Kissinger invariablemente detectaban algunos defectos menores. El les pedía que volvieran a trabajar sobre las recomendaciones para perfeccionarlas y fortalecerlas, y ellos lo hacían. Y se las presentaban por tercera vez, y por tercera vez el secretario de Estado les preguntaba:

—Esto es lo mejor que pueden hacer? ¿Es ésta su recomendación final? ¿Hay algo más que se pueda mejorar?

—Nos parece realmente bueno —le replicaban—, pero quizá

podríamos pulir un poco el lenguaje, y quizá, también, mejorar un poco la introducción. Seguían trabajando en ello, se lo presentaban una vez más, y decían:—Es lo mejor que podemos hacer. Hemos meditado muy a fondo al respecto, y hemos clarificado las alternativas, las consecuencias y las sugerencias. También hemos delineado el plan de acción a llevar a cabo en todos sus detalles y le hemos dado su forma definitiva. Ahora estamos convencidos de que usted puede presentarlo con plena confianza.

Y Kissinger decía:

—Muy bien, ahora sí que voy a leerlo.

Esta anécdota ilustra cómo los colaboradores tratan frecuentemente de economizar su propio tiempo y esfuerzo, en vez de economizar el tiempo y el esfuerzo del ejecutivo. Pero el tiempo del ejecutivo es mucho más valioso que el de ellos, y ésta es una buena razón para que reciba las ideas de sus colaboradores elaboradas al máximo.

EL MINIRREPRODUCTOR DE DISCOS COMPACTOS DE SONY

Tras un discreto comienzo en la fabricación de reproductores láser de discos compactos, Sony golpeó a la competencia al presentar un primer producto de auténtico éxito, con el cual inundó el mercado. El mérito mayor por este triunfo de Sony cabe adjudicarlo a Kozo Ohson, un gerente orientado hacia el consumidor, que antes ya había supervisado la evolución del tocacintas Walkman.

Un día, Ohson entró en su laboratorio, hizo un bloque de madera de unos treinta y dos centímetros cuadrados —el tamaño de un disco compacto— y lo puso delante de sus ingenieros. Para evitar los consejos no deseados de la cúpula, no le contó a nadie que no fuera del laboratorio lo que estaba haciendo.

Luego llamó a algunos ingenieros de producción para que colaboraran en el diseño, puesto que los reproductores de discos deberían ser tan pequeños que los investigadores, en cada etapa, necesitaban saber si los robots podían producir en masa los delgados circuitos impresos.

Ohson le dijo a su gente que no estaba dispuesto a que se le preguntara: “Por qué este tamaño y no otro?”. “Ese y sólo ése era el tamaño que yo quería”, declaró más tarde. Sus ingenieros de diseño y producción protestaron entre dientes, pero pusieron manos a la obra y concluyeron el proyecto, tal como se les había encargado. Cuando la miniversión del aparato Sony copó el mercado, su tamaño era veinte veces más pequeño que el de los reproductores originales, costaba un tercio de lo que costaban éstos y era infinitamente más atractivo para los consumidores.

COMO LOGRAR EL TRABAJO DEL PERSONAL EN CONJUNTO

Para lograrlo utilice usted el siguiente proceso, centrado en cinco pasos.

- Primero: exponga una idea clara de los resultados deseados para establecer el “contrato psicológico” de sus empleados. Eso es lo que Kissinger y Ohson hicieron tan bien. Una vez que esto se ha conseguido, las personas deben quedar libres para trabajar de forma independiente o colectiva, para cumplir con el plazo que han sugerido para proponer una recomendación final sobre qué decisión debería adoptarse, por qué, y cuáles son las alternativas si el ejecutivo quiere optar por los planes B o C. Pero el plan de acción debe estar precisado al detalle, y cada detalle debe ser asimilado y pulido hasta el fin.

- Segundo: indique claramente qué nivel de iniciativa

puede ejercer la gente; si debe esperar hasta que se le diga, si puede preguntar, si puede hacer una recomendación, si puede ejecutarla e informar de inmediato, o si puede ejecutarla e informar periódicamente.

Tercero: clarifique los supuestos. Si la gente quiere recibir cierta retroalimentación por parte del ejecutivo desde el comienzo, para estar segura de que no sigue una dirección equivocada, debe exponer cómo entiende que son los supuestos que el ejecutivo va elaborando antes de terminar de hacer la tarea. Si la gente no clarifica esos supuestos abiertamente, puede tomar un rumbo completamente distinto y, cuando presente su recomendación final, encontrarse con que el jefe ejecutivo le diga: «Usted ni siquiera comprendió las premisas y los supuestos sobre los que yo partía para operar».

Cuarto: conceda, a quienes están a cargo del trabajo en conjunto, todo el tiempo, los recursos y el acceso a su persona que sea posible. No hay nada que frustre más a los integrantes de una plantilla o grupo que la expectativa de tener que hacer un trabajo completo careciendo de la información y de los recursos necesarios. Si usted debe enfrentarse a una situación de extrema urgencia y no dispone de demasiado tiempo para responder a ella, comunique con claridad esa situación a su plantilla.

Quinto: fije el momento y el lugar en que se debe presentar y someter a revisión el trabajo en conjunto. Dé usted a su gente la oportunidad de efectuar una presentación eficaz de su trabajo.

Este principio no es, repito, una panacea. Sólo es un medio eficaz para motivar a la gente a pensar por su cuenta y a elaborar su trabajo de la forma más concreta posible, antes de formular sus recomendaciones finales. Mi experiencia indica que

la mayoría de los integrantes de una plantilla reciben con alegría la oportunidad de estudiar algo y demostrar de lo que son capaces. Si se ejecuta bien, el trabajo en grupo a largo plazo economiza el tiempo de todos y crea un producto de calidad muy superior. Esto es así porque permite hacer aflorar el auténtico talento y la brillantez individual de la gente.

LAS APLICACIONES DEL PRINCIPIO

He aquí algunas de las muchas aplicaciones que tiene este principio.

- Discursos y exposiciones. Dedique usted el tiempo que sea necesario a reunir todos los elementos preliminares, de modo que la persona que deba dirigir el trabajo del grupo sepa de qué recursos dispone y comprenda plenamente cuáles son las expectativas. Es posible que el ejecutivo deba hacer parte de la labor inicial para que el proceso arranque. En lo que se refiere a los discursos y las exposiciones, el ejecutivo deberá detallar algunas cosas. “Estos son los puntos básicos que quiero tocar en esa reunión que se realizará dentro de dos semanas —dirá—. Mientras, debo salir de viaje. Cuando vuelva revisaremos sus recomendaciones.”

- Desarrollo de un tema. El ejecutivo puede decirle a un miembro del grupo en el cual confía: “Piense, por favor, en este tema y hágame llegar una recomendación concreta sobre cómo cree que debería ser nuestra misión escrita y su labor dentro de ella”. Dicho de otra forma: «Haga usted el desarrollo del tema en mi lugar y luego escriba su propio contrato”.

En cierta ocasión hice esto en una compañía. Me senté y escuché los informes del personal. Eran excelentes. El propio jefe ejecutivo quedó tan asombrado que casi se cayó del asiento.

Más tarde me dijo: “Jamás me había dado cuenta de cuán profundo era el pensamiento de esta gente”.

La conducción de reuniones. El trabajo del personal en conjunto no sólo sondea el genio y talento de los buenos miembros de la plantilla, también hace que las reuniones gerencia- les sean más eficaces. Cuando la gente ha analizado en profundidad determinado tema, ha meditado cuidadosamente sus implicaciones y las alternativas, y ha formulado responsable- mente sus recomendaciones, la contribución que realiza en las reuniones es mucho más significativa.

La resolución de problemas mediante la sinergia. Una vez identificados y priorizados los temas clave, entonces usted podrá establecer un pequeño comité ad hoc y lanzarle el desafío de que se encargue del trabajo de la plantilla en conjunto.

Quizá descubra, por ejemplo, que uno de los principales problemas es la comunicación, o el desarrollo del proceso, o la compensación entre distintas mentalidades. Agrupe a tres o cuatro personas de diferentes niveles de la organización en un comité de trabajo viable, pídales que estudien a fondo ese tema y hagan llegar una recomendación específica al grupo ejecutivo: “Recomendamos esto por tales razones. Estas son las alternativas, y éstas las consecuencias. Y he aquí los problemas que hemos llegado a establecer, así como sus causas”. Si en ese equipo existe la sinergia, usted obtendrá una sugerencia sólida que representará diferentes puntos de vista. Y pocas veces he visto a un ejecutivo que rechazara una sugerencia como ésa.

El proceso también modera a los extremistas, a esas personas disidentes y negativas que parecen cabalgar constantemente sobre un caballo de batalla, sin dejar nunca de azuzarlo. Tan pronto disponen de un foro para expresarse libremente —o de una oportunidad para presentar sus quejas ante la “Corte”, digamos mejor— hacen salir toda su energía negativa, lo cual

les quita la espada de la mano y los modera. Eso también ayuda a dar con una mejor solución de yo gano/tú ganas.

Una advertencia final. Si no integra usted este principio con los demás, puede dar la siguiente impresión: “Pero el jefe qué se ha creído? Nosotros hacemos su trabajo, y lo único que él hace es estampar abajo su firma y su sello”. O alguien podría decir: “Está claro que esto no le interesa; no quiere participar en el proceso en lo más mínimo”.

Pero cuando se ejecuta bien, el trabajo del grupo en conjunto lleva al desarrollo de la gente y ahorra tiempo al ejecutivo. También da mucha más responsabilidad a los integrantes del personal y aumenta su habilidad (capacidad) para escoger respuestas juiciosas ante las diferentes situaciones.

ADMINISTRE CON EL LADO IZQUIERDO Y DIRIJA CON EL DERECHO

Dentro de las organizaciones la gente normalmente desempeña uno de estos tres roles esenciales: el de productor, el de administrador o el de líder. Todos ellos son vitales para el éxito de la organización.

Por ejemplo, si no hay productores las grandes ideas e importantes resoluciones no se llevan a la práctica; la tarea sencillamente no se ejecuta. Donde no existe un administrador se produce un conflicto y una ambigüedad de roles: todos tratan de ser productores, trabajando de forma independiente y con muy pocos sistemas o procedimientos establecidos. Y si no hay líder se carece de visión y dirección, y la gente comienza a perder de vista su misión.

Todos estos roles son importantes para la organización, pero el del líder es el más importante. Si no existe un liderazgo estratégico, la gente podrá tratar de trepar por la ‘escalera del éxito’ pero al pisar el último peldaño descubrirá que está apoyada contra la pared equivocada.

Considere usted los siguientes ejemplos históricos:

- La industria del automóvil. Hasta hace varios años, las empresas productoras de automóviles de los Estados Unidos, desoyendo el consejo de quienes hacían pronósticos perspicaces, seguían construyendo grandes coches que consumían gasolina a raudales. Su miopía los condujo a un desastre ampliamente conocido, para recuperarse del cual tuvieron que luchar mucho.
- La industria del acero. Los grandes productores al viejo estilo siguieron operando en sus arcaicas fundiciones mientras intentaban competir con las compañías extranjeras de alta tecnología y con las minifundiciones nacionales que pueden producir aceros de alta calidad y a mucho menor costo.
- Los semiconductores. Las empresas norteamericanas eran prácticamente propietarias del mercado mundial de semiconductores hasta mediados de los años setenta. Durante los años de recesión que siguieron, redujeron la producción y, hacia 1979, los proveedores estadounidenses no podían satisfacer la demanda de RAM de 16 K. Entonces, los japoneses se abalanzaron sobre el mercado y hacia fines de dicho año ya dominaban casi la mitad del mismo.
- La banca. La mayoría de los bancos más importantes de los Estados Unidos descubrieron que sus balances estaban a merced de países del Tercer Mundo. La sabiduría convencional consideraba que otorgar grandes créditos a los países en desarrollo era una excelente forma de construir una posición financiera. Los ejecutivos de los bancos no supieron ver que la combinación de perturbaciones sociales, alto nivel de desempleo e inflación en rápido ascenso que se daba en la mayoría de dichos países haría virtualmente imposible el cobro de esos créditos.

- El transporte. Los administradores de las empresas ferroviarias perdieron de vista su rol esencial —suministrar transporte— y, en cambio, consideraron que su negocio dependía de la renovación de los ferrocarriles. Así, mientras ellos volcaban sus energías en construir mejores líneas férreas, los oleoductos, las aerolíneas y las flotas de camiones les arrebataron la mayor parte del negocio.

- La presentación de cuentas. Los administradores siguen rindiendo cuentas casi exclusivamente por los recursos financieros y físicos, y se olvidan de hacerlo por el recurso más importante: la gente.

Si observáramos cada uno de los campos de la actividad humana, en todos ellos encontraríamos incontables ejemplos de personas que trepan hasta la cima de una escalera que está apoyada en la pared equivocada. Peter Drucker nos demuestra que, a los pocos años de haberse establecido, la mayoría de las organizaciones pierde de vista su misión y rol esenciales y termina concentrándose en los métodos, en la eficiencia o en hacer cosas en lugar de concentrarse en la eficacia y en hacer lo que sea más correcto. Parece como si la gente tendiera a codificar las prácticas que en el pasado tuvieron éxito en forma de normas para el futuro, y a volcar sus energías en preservarlas y reforzarlas, incluso después de que ya no se aplican. ¡No cabe duda de que los procedimientos y prácticas tradicionales son duros de pelar!

ADMINISTRACION CONTRA LIDERAZGO

Esta es la razón por la cual el líder es tan vital para el continuo éxito. El liderazgo tiene que ver con la dirección, con garantizar que aquella escalera de la que hablábamos esté apoyada

contra la pared correcta. La administración tiene que ver con la velocidad. Pero duplicar la velocidad a la que se circula en una dirección equivocada, es la mejor definición de la estupidez. El liderazgo tiene que ver con la visión, con no perder de vista la misión, y con la eficacia y los resultados. La administración, con establecer la estructura y los sistemas para alcanzar esos resultados, y por eso se concentra en la eficiencia, los análisis de costos-ganancias, la logística, los métodos, los procedimientos y la política. El liderazgo se concentra en la gente; la administración en la ganancia; el liderazgo extrae su poder de los valores y principios correctos; la administración organiza los recursos al servicio de la consecución de ganancias.

Por supuesto, la administración y el liderazgo no se excluyen mutuamente; en efecto, podríamos decir que el liderazgo es el componente básico de la administración. Ese liderazgo puede ser dividido en dos partes: una que tiene que ver con la visión y la dirección, con los valores y con los fines, y otra, que consiste en inspirar y motivar a la gente para que trabaje unida con una visión y un fin comunes. Hay algunos líderes que tienen visión pero carecen de talento para la creación de equipos. Otros son capaces de inspirar a la gente y crear equipos, pero carecen de visión.

Como foador de equipos, el líder intenta reducir las fricciones disfuncionales, aunque reconociendo siempre que la fortaleza de un equipo que se complementa se fundamenta en las diferencias; no necesita, pues, uniformar a las personas ni hacer que todos los demás sean a su imagen y semejanza. En tanto la gente tenga los mismos objetivos, carece de importancia que tenga los mismos roles. Cuando los miembros de un equipo se respetan recíprocamente, sus diferencias son útiles y se las considera puntos fuertes, no debilidades.

El rol básico del líder es fomentar el respeto mutuo y construir un equipo complementario en el cual los puntos fuertes

de cada uno se conviertan en elementos productivos y sus debilidades pierdan toda importancia. El rol esencial de un administrador es emplear las palancas que multiplican el trabajo y el rol del productor. Un productor se sube las mangas y hace lo que sea necesario para resolver los problemas y obtener resultados.

Es muy interesante e instructivo estudiar cómo se concilian las tareas de los individuos con sus estilos o preferencias personales respecto de estos tres roles. Es posible, por ejemplo, que alguien esté a cargo de una tarea que le demanda poca producción y mucha administración, más algo de liderazgo, pero su estilo o preferencia personal sea ser un productor y no un administrador, ni un líder. Resulta obvio señalar que un mal ajuste entre las expectativas de la tarea y las preferencias personales dará origen a una gran frustración y a la crítica de los demás. Y si quien está a cargo de una tarea tiene una percepción diferente de la de sus jefes o colegas respecto de la importancia relativa de estos tres roles en ese puesto en particular, los problemas que sufre se complicarán aún más.

HEMISFERIO CEREBRAL IZQUIERDO/HEMISFERIO CEREBRAL DERECHO

Las investigaciones sobre teoría cerebral nos ayudan a comprender por qué ciertas personas son excelentes productores pero malos administradores, o grandes administradores pero débiles líderes. Esas teorías sostienen básicamente que el cerebro está dividido en dos hemisferios, el izquierdo y el derecho, y que cada uno de ellos se especializa en funciones distintas, procesa diferentes clases de información y maneja distintos tipos de problemas.

Aunque ambos hemisferios participan en los procesos creativos y lógicos, el izquierdo trabaja más con la lógica, y el derecho

más con las emociones. El izquierdo maneja palabras, el derecho imágenes; el izquierdo partes y especificidades, el derecho totalidades y relaciones entre las partes. El izquierdo tiene que ver con el análisis, es decir con separar cada cuestión; el derecho con la síntesis, con reunir. El izquierdo desarrolla el pensamiento secuencial, el derecho el pensamiento simultáneo y holístico. El izquierdo es prisionero del tiempo, lo que quiere decir que alberga el sentido del tiempo, de las metas y de la posición en que uno se encuentra respecto de estas últimas; el derecho se ve libre del tiempo, lo que significa que puede perder directamente el sentido del tiempo. El izquierdo gobierna el lado derecho del cuerpo y viceversa.

Empleando esta terminología, podríamos decir que vivimos en un mundo dominado por el hemisferio izquierdo, en el cual a las palabras, la medición y la lógica, se las tiene en un pedestal mientras se subordina y frecuentemente se castiga la creatividad, la intuición y lo artístico. Esto es especialmente cierto en lo que a los hombres se refiere: el estereotipo cultural masculino del “macho”, combinado con el gran énfasis académico sobre el hemisferio izquierdo, a menudo niega e incluso destierra las capacidades más creativas, estéticas e intuitivas (que suelen ser consideradas femeninas).

Las culturas orientales hacen referencia a las dos partes de la naturaleza humana: el yin y el yang. El primero es la parte femenina y el segundo la masculina. Se han escrito bibliotecas enteras sobre este tema, que incluyen libros sobre las organizaciones. Muchas de éstas poseen grandes sistemas y controles gerenciales, pero carecen de corazón. Otras quizá tengan corazón, pero carecen de mente, buenos sistemas y controles.

Los antiguos filósofos griegos señalaban la influencia de los procesos de persuasión que denominaban *ethos*, *pathos* y *logos*. El *ethos* básicamente tiene que ver con la propia credibilidad, o lo que yo he llamado cuenta bancaria emocional; el *pathos*, con las emociones y la imaginación, que aquí podríamos denominar

hemisferio cerebral derecho; y el logos con el proceso de razonamiento lógico, con el hemisferio cerebral izquierdo.

Si aplicamos la teoría del hemisferio cerebral dominante a los tres roles esenciales que existen en las organizaciones, vemos que el del administrador sería primordialmente el izquierdo, y el del líder el derecho. El rol del productor dependería del carácter de su trabajo. Si fuese verbal, lógico y analítico sería esencialmente el del hemisferio cerebral izquierdo; si fuera más intuitivo, emocional o creativo, sería el del derecho.

Quienes son excelentes administradores pero malos líderes pueden estar muy bien organizados y gobernar un barco estanco con óptimos sistemas y procedimientos y descripciones de tareas detalladas. Pero si no están motivados interiormente poco será lo que lleven a cabo porque no hay sentimientos ni corazón; todo es demasiado mecánico, demasiado formal, demasiado estanco, demasiado proteccionista. Una organización más laxa puede trabajar mucho mejor, aunque a un observador externo pueda parecerle desorganizada y confusa. Puede alcanzar auténticos e importantes logros sencillamente porque la gente comparte una visión, finalidad o sentido de la misión común.

Lo que le sugiero, en consecuencia, es: administre con el lado izquierdo y dirija con el derecho.

Lo ideal es, por supuesto, cultivar la habilidad de combinar los hemisferios derecho e izquierdo; entonces, la persona que lo logre podrá discernir la situación y emplear la herramienta apropiada para conducirla. Si alguien nos preguntase al respecto de una partida de ajedrez: “Cuál es la mejor jugada?”, antes de contestar, a nuestra vez deberíamos preguntarle: “¿En qué situación?”. Luego podríamos decidir cuál podría ser la mejor jugada. Si alguien nos preguntase: “¿Cuál es el mejor palo de golf?”, nuevamente deberíamos interrogarlo sobre el estado del terreno, la situación de la bola, la localización del banderín, etcétera. En primer lugar está la capacidad para

diagnosticar la situación, y eso puede exigir una buena combinación de las habilidades de ambos hemisferios cerebrales.

Para adquirir un equilibrio funcional puede ser necesario ejercitar el lado más débil del cerebro. Por ejemplo, un individuo cuyo hemisferio cerebral izquierdo es el dominante debería proponerse ejercitar el vigor del derecho aprendiendo a comunicarse a través de los sentidos, el tacto y las imágenes visuales y a escuchar más con sus ojos que con sus oídos, participar, en suma, de mayores implicaciones artísticas y del aspecto creativo de la resolución de problemas, etcétera. Aquellos cuyo hemisferio cerebral dominante es el derecho deberían ejercitar el vigor latente del izquierdo por medio de los procesos analíticos de resolución de problemas, de la comunicación a través de las palabras y de la lógica, leyendo libros de textos y estudiando temas científicos y técnicos que versen sobre ciencias de la computación, el derecho, la contabilidad comercial o cualquier otra ciencia aplicada.

Las organizaciones que se orientan al corto plazo, las ganancias y los datos consistentes, suelen descuidar este desarrollo del liderazgo y así generan ejecutivos “con medio cerebro” que casi nunca tienen tiempo, por ejemplo, para comunicar a los demás su visión de la dirección, para crear equipos, desarrollar a la gente, ni planificar reuniones, excepto cuando se produce alguna crisis.

Si las cuestiones del liderazgo aparecen en la agenda de esos ejecutivos, lo hacen normalmente al final, en el apartado de “Varios”. Los ejecutivos raramente plantean los temas del liderazgo porque están muy cansados después de haber estado todo el día “apagando incendios” y de haberse dedicado a los puntos que pusieron en primer lugar en sus agendas, que son los referidos a la producción y a la administración.

No debe sorprendernos entonces comprobar que muchos individuos e instituciones avanzan en dirección equivocada, atraviesan la jungla equivocada o se apoyan en la pared equivocada.

El liderazgo estratégico puede anular esa mala dirección y enderezar el rumbo nuevamente.

Un líder estratégico puede brindar dirección y visión, motivar por medio del amor y construir un equipo complementario basada en el respeto mutuo si su forma de pensar está más orientada hacia la eficacia que hacia la eficiencia, si está más preocupado por la dirección y los resultados que por los métodos, sistemas y procedimientos. Mientras los trabajadores se abren paso a través de la jungla y los administradores afilan los machetes que aquéllos emplean, establecen programas de trabajo para el uso del machete y ponen en marcha programas de capacitación para quienes los empuñan, puede ocurrir que un líder inteligente y valiente les grite de vez en cuando: ¡Van por la jungla equivocada!"; aunque también es más que probable que entonces le respondan: "Silencio! ¡Estamos avanzando!".

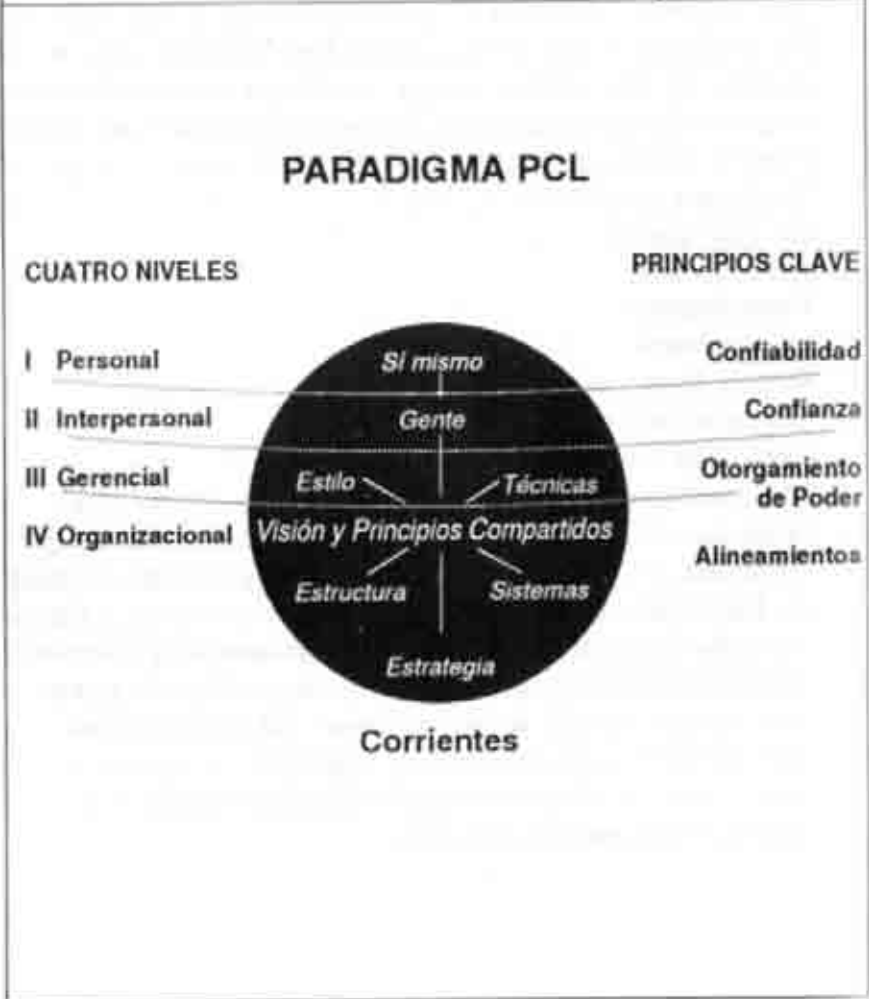
LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

Para lograr la calidad total de los servicios y productos deben observarse ciertos principios y fines universales.

Si uno de nuestros valores rectores es la calidad total, no sólo nos preocuparemos por la calidad de nuestros productos y servicios, sino también por la de nuestras vidas y relaciones.

El paradigma de la calidad total es el perfeccionamiento continuo. La gente y las empresas, por más triunfos que puedan cosechar, no deberían contentarse con permanecer donde están. Posiblemente serían muy pocas las personas y firmas que se contentaran con el statu quo si recibiesen regularmente una retroalimentación precisa sobre su gestión de parte de quienes tienen interés en la empresa. La calidad comienza comprendiendo las necesidades y expectativas de todas esas personas, pero en última instancia significa satisfacer o superar esas necesidades y expectativas.

**PARADIGMA DEL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS:
CUATRO NIVELES Y PRINCIPIOS CLAVE**



LAS CUATRO ÁREAS DE LA CALIDAD TOTAL

1. El desarrollo personal y profesional.
2. Las relaciones interpersonales.
3. La eficacia gerencial.
4. La productividad organizacional.

La calidad total es una expresión de la necesidad del perfeccionamiento constante en cuatro áreas:

- El desarrollo personal y profesional. Siempre me ha gustado la expresión “que ocurra o no, depende de mí”. En realidad usted y yo somos la clave de la calidad total. En eso consiste lo que he denominado enfoque de la calidad desde adentro hacia afuera. Adentro-afuera significa empezar primero con uno mismo, con nuestros paradigmas, con nuestro carácter y con nuestros motivos. Este enfoque nos suele exigir cambios personales, no cambios de personal.

W. Edwards Deming, el Isaiás económico de nuestros días, ha dicho que el 90 por ciento de los problemas que existen en las organizaciones son generales (malos sistemas), y sólo el 10 por ciento son atribuibles a dificultades específicas con la gente. Hay muchos gerentes que interpretan mal estos datos y suponen que si corrigen la estructura y los sistemas (los programas), desaparecerán los problemas con la gente (los programadores). Pero la verdad es exactamente todo lo contrario: si usted corrige primero ese 10 por ciento, los demás problemas desaparecerán. ¿Por qué? Porque las personas son los programadores, y ellas ven a los sistemas y a la estructura como la manifestación exterior de su propio carácter y capacidad. Si usted quiere perfeccionar el programa, trabaje primero sobre el programador; la gente es quien produce la estrategia, la estructura, los sistemas y los estilos de la organización, que son los brazos y las manos de las mentes y de los corazones de la gente.

La clave para crear una organización de calidad total es designar primero a una persona de calidad total para que emplee una brújula que indique el “verdadero norte”, el cual, al contrario de los valores, que son subjetivos e internos, es objetivo y externo, y refleja las leyes o principios naturales. Piense, por ejemplo, en la persona que define su seguridad interior como un medio de triunfar en una prueba y ser comparada con otras personas. ¿Qué tipo de programa de compensaciones cree usted que diseñará? ¿Acaso no será uno de rendimiento forzado y de competencia dentro de la organización? ¿Cómo podría usted obtener la cooperación que se necesita para lograr la calidad, si sólo recompensa el competir?

El gerente de capacitación empresarial de una importante compañía de los Estados Unidos me dijo en cierta ocasión: “El beneficio más importante que recibimos de su programa fue el aumento de la eficacia personal: al mejorar el trabajo en equipo, la comunicación, y el dar poder a los empleados, ¡las ganancias de nuestras operaciones en el exterior crecieron en un 90 por ciento durante el primer año!”. Otro ejecutivo dijo que el liderazgo centrado en principios “abona la tierra” para sembrar las semillas de la calidad total. Su comentario indica que, antes de poder resolver sus problemas de calidad, los ejecutivos individuales deben preparar sus mentes y sus corazones para un nivel de pensamiento más elevado, y sus cabezas y manos para una nueva forma de trabajar. Lo que la gente piensa sobre su trabajo puede tener más influencia que lo que en realidad realiza.

Quienes no hagan de la calidad su prioridad número uno no podrán superar los momentos económicos difíciles de los Estados Unidos, dijeron los ganadores del Premio Malcolm Baldrige. Ellos habían descubierto que la mejor manera de predecir el futuro es crearlo, empleando una brújula para viajar por el terreno escabroso y cambiante. La aplicación de principios de eficacia universales lo elevará a usted a un nuevo nivel de pensamiento,

brindándole un fundamento equilibrado e inmutable. Enfocar la calidad desde el ángulo humano armoniza a los sistemas con los procesos, libera la creatividad y energía latentes, y produce nuevos beneficios que alcanzan a los niveles de base.*

La evolución del carácter y de la técnica es un proceso de perfeccionamiento o mejora progresiva, una constante espiral ascendente. El aspecto personal de la calidad absoluta consiste en la integridad total en torno del propio sistema de valores, del cual depende que seamos cada vez mejores, personal y profesionalmente.

El principio de W. Edwards Deming de la constancia en la finalidad implica que primero tenemos un fin o misión, un informe de lo que somos y una perspectiva de lo que podemos llegar a ser. El común denominador del éxito es la existencia de una finalidad poderosa que dé poder, guíe, inspire y eleve nuestro nivel de productividad. Si usted tiene claramente definida en su mente esa finalidad, si inicia toda gestión a partir de ella, comprobará que tal finalidad guiará sus pasos y liberará su capacidad creativa; gracias a ello, usted se introducirá en su mente subconsciente y expulsará de ella su memoria, su contenido. Comenzará a trabajar desde su imaginación, no desde su memoria. No estará limitado por el pasado ni atado a él, y en cambio tendrá un sentido ilimitado de lo que se puede hacer en el futuro; su mente estará dispuesta para la profecía, no sólo para la historia.

El perfeccionamiento constante significa básicamente que usted jamás se contentará con algo que esté hecho sólo a medias. Sus clientes no se contentarían con ello, eso téngalo por seguro. Y si ellos le están haciendo llegar una retroalimentación

* Si desea una cinta grabada complementaria de Stephen R. Covey sobre las claves para implementar la calidad en su vida y en su organización, sirvase llamar al teléfono 1-800-255-0777.

precisa, se verá motivado y estimulado a mejorar: o se mejora, o se perece.

Muchos ejecutivos de negocios carecen de la seguridad interior necesaria para buscar y aceptar la retroalimentación de quienes están interesados en la empresa; se sienten amenazados por ellos. Pero la retroalimentación es la comida vital de los campeones. Estos la reciben constantemente, y la escuchan y aprenden de ella. La utilizan para mejorar su gestión día tras día. Los programas de perfeccionamiento personal y organizacional se construyen sobre la base de una retroalimentación precisa, no de datos sociales imprecisos. Irónicamente, cuanto más tenga en cuenta lo que otros piensan de usted, más amenazado estará por la retroalimentación, ya que la imagen que tiene de sí mismo está enmarcada en el espejo social y su seguridad está asentada sobre él. Desconfíe de quienes actúan como si no les interesara lo que otros piensan: en realidad les interesa mucho.

- Las relaciones interpersonales. La calidad total en el nivel interpersonal significa añadir constantes depósitos en las cuentas bancarias emocionales de los demás, crear permanentemente la buena voluntad y negociar de buena fe, no con temor. Si usted genera la expectativa de una mejora constante del producto o del servicio pero no logra satisfacerla, será testigo de cómo crece el temor y la idea de que lo peor se avecina. La cultura de una empresa, al igual que el cuerpo humano, es un ecosistema de relaciones interdependientes, que deben ser equilibradas sinérgicamente y basarse en la confianza para lograr la calidad. Si enfocamos la calidad desde cualquier ángulo que no sea el que está basado en principios en todos y cada uno de los cuatro niveles, nuestros esfuerzos serán encomiables, pero no suficientes. Las cuentas bancarias emocionales pueden volatilizarse muy rápidamente, en especial cuando se violan las expectativas

de continuo perfeccionamiento y comunicación. Si la comunicación no se lleva a cabo, la gente comienza a hurgar en su memoria y en sus temores, a resucitar episodios negativos y a hacer planes basándose en ellos.

En empresas interdependientes como el matrimonio y los negocios, los depósitos del pasado desaparecerán a menos que las personas estén efectuando continuamente nuevos depósitos en la cuenta bancaria emocional de su socio. Con los viejos amigos no necesitamos efectuar muchos nuevos depósitos porque tenemos pocas expectativas.

Podemos volver al punto donde antes habíamos quedado y lograr un acuerdo inmediato.

Además, con los viejos amigos las veces en que nos enfrentamos a cuestiones interdependientes decisivas son escasas; con ellos, más bien nos limitamos a compartir recuerdos placenteros. Pero en el matrimonio, la familia o los negocios, nos enfrentamos día tras día a cuestiones decisivas que reclaman constantemente nuevos depósitos en la cuenta bancaria emocional. Si a ciertas personas no las estrechamos en nuestros brazos doce veces al día, pronto nuestra cuenta estará en números rojos porque nuestros depósitos son volátiles por propia naturaleza.

La calidad interpersonal significa dar esos doce abrazos diarios —abrazos físicos, emocionales o verbales a la gente que nos rodea— de modo que estemos efectuando depósitos constantemente.

- La eficacia gerencial. La calidad gerencial consiste básicamente en fomentar los convenios de gestión yo gano/tú ganas y de compañerismo, asegurándonos que están “sincronizados” con lo que a esa persona le sucede por dentro y con lo que pasa en la organización. Esos convenios yo gano/tú ganas están sujetos a renegociación en cualquier momento —idealmente sobre una base sinérgica, no de regateo de posiciones— y abiertos a todas las tendencias y vicisitudes del mercado. Hay, pues, una sensación de apertura en ambas direcciones.

La forma de pensar yo gano/tú ganas crea el trabajo en equipo. La de yo gano/tú pierdes genera rivalidades. Estas son comunes en los sistemas establecidos, como esos departamentos que actúan por su cuenta y desarrollan sus propios mecanismos de supervivencia. Las rivalidades son inevitables cuando las personas disponen de recursos limitados, porque éstas perciben su vida profesional como un pastel limitada y desarrollan gradualmente enfoques yo gano/tú pierdes. Se sientan a charlar sobre “esos tipos que corren por ahí” y sobre lo que van a hacer para obtener más recursos internos con los cuales construir sus imperios. Nuestros más fieros competidores están, pues, dentro de nuestra propia división o departamento. ¿Y a quién le hace falta esa competencia interna, cuando allá afuera, en el mercado, hay competencia de sobra? Para obtener la cooperación de yo gano/tú ganas, la lealtad hacia la organización y la constancia con la finalidad, necesitamos unidad interna. La competencia yo gano/tú pierdes se alimenta al hablar mal de otros a sus espaldas. Si usted tiene un problema con alguien, vaya a verlo, discuta el asunto con él, conversen a fondo y luego emprenda la creación de un equipo. La rivalidad trastorna la cultura de una organización. La mayor parte de las personas buscan la calidad en las técnicas, las prácticas y los procesos; no se dan cuenta de que la calidad exige una explicación absolutamente diferente del porqué del rol de la administración. Todas las grandes transformaciones son rupturas o derrumbamientos de las viejas formas de pensar. El pensamiento transformador no proviene de mirar constantemente nuestro trabajo a través de nuestros cristales, sino de quitarnos estos anteojos y comprobar si acaso son los adecuados. ¿Cuál es la diferencia entre administración y liderazgo? La administración mira a través de su cristal y ejecuta su trabajo; el liderazgo, en cambio, observa sus gafas y dice: “¿Es éste el marco de referencia correcto?”. Para llevar a cabo su tarea, la

administración trabaja dentro de los sistemas. El liderazgo trabaja por encima de los sistemas y tiene que ver con la dirección, la visión, el fin, los principios, el nivel superior, y con el agrupamiento y el fortalecimiento de la gente, de la cultura y de la cuenta bancaria emocional. La administración se centra más en el control, la logística y la eficiencia. El liderazgo tiene que ver con los niveles generales, la administración con niveles más específicos de producción. La mano no puede decirle al pie:

“No necesito de ti”. Tanto el liderazgo como la administración, la eficacia como la eficiencia, son necesarios.

Son pocos quienes ponen tanto énfasis en el aspecto de la administración de la gente, según lo entiende W. Edwards Deming, como el que ponen en el aspecto técnico. Pero, ¿qué hará usted para desarrollar el concepto del líder como capacitador, como fuente de ayuda? ¿Qué hará para acabar con el miedo, derribar las barreras, construir equipos transfuncionales y desarrollar el sentido del valor personal? El aspecto humano constituye el corazón de todo, porque las personas son los programadores, y ellos introducen todo lo demás. La gente debe saber que está siendo dirigida por medio de principios y que tiene derecho al debido proceso. No se puede manipular la vida de la gente y jugar arbitrariamente con su plato de lentejas sin que ello redunde en un retiro masivo de fondos de sus cuentas bancarias emocionales. Si usted debe reducir costos para seguir siendo económicamente viable y competitivo, asegúrese de hacerlo según el debido proceso; de otra forma usted puede quedar sobregirado de inmediato. Y una vez que el miedo se instala en la cultura, cada uno se pregunta qué le ocurrirá a él.

El vicepresidente ejecutivo de una gran empresa me contó en cierta ocasión:

—He sentido miedo dos veces en mi vida: la primera cuando corría por las playas de Iwo Jima, tras haber visto cómo caían muertos dos tercios de los soldados de la primera oleada, justo delante de mí.

— ¿Y cuál fue la segunda vez? —le pregunté.

—Al venir a trabajar por la mañana.

— ¿Cómo es eso?

—Uno nunca sabe lo que va a hacer el viejo —dijo, refiriéndose al jefe principal—. Lo he visto en dos ocasiones abalanzar- se sobre la gente y romper sus platos de lentejas. Eso me causó tanto miedo que nunca lo he olvidado. Y no puedo superarlo. Nunca sé cuándo me golpeará a mí.

Basta con que usted viole un principio clave una sola vez para que lastime profundamente a una persona, y ese único hecho afectará a la calidad de su relación porque la gente nunca sabrá cuándo usted lo volverá a hacer.

La tarea de la administración es dar poder, lo cual básicamente significa: “Déle usted un pescado a un hombre y lo alimentará durante un día. Enséñele a pescar y lo alimentará durante toda la vida”. Cuando usted les da principios a las personas, les da también poder para gobernarse a sí mismas. Ellas tienen la sensación de ser responsables. Al darles principios y guías dentro de los cuales pueden trabajar, recursos sobre los cuales apoyarse, criterios de desempeño yo gano/tú ganas con los cuales medirse, y consecuencias y recompensas por las cuales trabajar, usted les ha dado confianza.

Cuando usted otorga pleno poder a la gente, el paradigma que usted tiene de sí mismo cambia y entonces usted se convierte en un servidor. Ya no controla a los demás; ellos se controlan a sí mismos. Y usted se convierte en una fuente de ayuda para ellos.

Si usted quiere influir y dar poder a las personas, reconozca primero que ellas están llenas de recursos y poseen una amplia capacidad y potencialidades no canalizadas.

Comprenda sus fines, sus puntos de vista, su lenguaje, sus inquietudes, y cómo ven ellos a sus clientes y a sus jefes. Sea leal. No haga nada que socave sus vínculos emocionales.

Mantenga la credibilidad. Dando poder a la gente, usted aumenta su radio de control,

reduce los gastos generales y se deshace de la burocracia innecesaria.

Para otorgar poder hace falta tener una mentalidad de abundancia, una actitud de que hay para todos y aun podemos ahorrar, y de que cuanto más se comparte, más se recibe. Quienes se sienten amenazados por el éxito ajeno ven a todos los demás como competidores. Tienen una mentalidad de escasez. Emocionalmente, se les hace muy difícil compartir el poder, las ganancias y el reconocimiento.

La productividad organizacional. El liderazgo proactivo surge de la conciencia de que no somos un producto de nuestros sistemas ni de nuestro medio, de que esas cosas ejercen gran influencia sobre nosotros, pero que podemos decidir cómo responderles. La proactividad es la esencia del verdadero liderazgo. 'Ibdo gran líder posee un alto nivel de energía y visión proactiva, el sentido de que "Yo no soy producto de mi cultura, de mis condicionamientos y de mis constantes vitales; soy, por el contrario, un producto de mi sistema de valores, de mis actitudes y de mi comportamiento, y todo eso lo controlo yo mismo".

Deming subraya a menudo que la calidad comienza por arriba, que el liderazgo de la organización debe estar íntimamente integrado en los procesos para velar por que el paradigma de la calidad se traslade a las mentes y corazones de todos los integrantes de la organización. Señala también que una crisis de calidad es más fundamental que una crisis tecnológica, y que para solucionarla debemos tener un paradigma nuevo, una nueva forma de concebir nuestros roles, y una transformación de las operaciones gerenciales. La calidad no siempre significa hacer mejor las cosas, sino hacerlas de modo diferente.

El punto clave del perfeccionamiento organizacional constante es la resolución de problemas en torno de la información que nos dan todos aquellos que tienen interés en la empresa.

La mayoría de las organizaciones lo hacen en torno de datos y análisis financieros, pero las mejores organizaciones de Estados Unidos y Japón están recibiendo información permanente de todos sus colaboradores, de todos aquellos que tienen interés en que la empresa prospere, y luego escuchan intensa y plenamente y buscan soluciones basadas en ese diagnóstico. Es por eso que están en permanente estado de perfeccionamiento. Si nuestro paradigma es el del perfeccionamiento momentáneo, de temporada, o no sistemático, no avanzaremos hacia la calidad total.

En el campo de la contabilidad financiera, todo el mundo recibe capacitación dentro de estos ocho pasos: reunir datos; diagnosticarlos; fijar objetivos; identificar, seleccionar y evaluar las alternativas; tomar una decisión; implementarla; estudiar los resultados comparándolos con los objetivos, y luego volver a reunir datos. En el estudio de los recursos humanos, solemos detenernos en el primer paso: reunir datos. Son pocos los que saben cómo diagnosticarlos, por no hablar de la priorización de objetivos y problemas según ese diagnóstico, y de cómo seguir luego con la planificación de los pasos prácticos, para establecer los criterios de los objetivos.

Los sistemas de información de la persona que tiene intereses en la empresa no están establecidos en la mayoría de las organizaciones. La gerencia seguramente reunirá datos ocasionalmente por medio de algún tipo de estudio, pero con eso lo único que logra es hacer surgir expectativas y luego originar desilusión, a no ser que el ejercicio culmine en un cambio. Y la próxima vez que intente recoger información se encontrará con el escepticismo general. Dentro de esas organizaciones, la calidad se da casi por casualidad, y suele estar determinada por el grado en que los empleados, de forma individual, están comprometidos profesionalmente con la mejora de la calidad. Las verdaderas mejoras en la calidad se dan cuando la gerencia comienza a solucionar problemas según la información

que aportan todos los interesados en la empresa. La mayoría de las organizaciones ni siquiera posee las herramientas para reunir esos datos. Carecen de un enfoque de recursos humanos para resolver problemas; en cambio, emplean un enfoque de relaciones humanas —“Sea amable con la gente”— lo que constituye, pues, un estilo básicamente autoritario-benévolo. De esta forma, a cambio no reciben un compromiso profundo, y así la calidad total se convierte en un programa de la compañía, en vez de ser una filosofía y un valor de todas las personas que la integran.

El enfoque de la calidad total que propugnan Procter & Gamble consiste en comprender al consumidor, entender lo que pide, lo que exige y lo que desea. Eso es lo primero y lo que mueve todo lo demás. El segundo paso es darle más que lo que espera, ir más allá, prestarle servicio, darle ese producto que representa grandes ventajas competitivas en las mentes de los clientes.

Recomiendo a cualquier organización que desarrolle un sistema de información basado en todos los interesados en la empresa, un sistema de retroalimentación o base de datos sobre lo que quieren y esperan los accionistas, clientes, empleados, comunidades, proveedores, distribuidores y otras partes interesadas. Si se hace correctamente —de forma sistemática, científica, anónima, con un muestreo exhaustivo de la población— esta información tendrá la misma precisión y objetividad que tiene la contabilidad financiera. Con sólo un vistazo podremos percibir cómo estamos progresando con nuestros proveedores, clientes, etcétera. Sostengo que todo negocio que no haga sistemática y científicamente este estudio de recursos humanos y luego solucione los problemas según esos mismos datos sucumbirá ante sus competidores en un plazo máximo de cinco años.

También sostengo que toda organización debe desarrollar relaciones sinérgicas con sus clientes y proveedores.

Hay un lugar para la competencia, pero éste no está en las áreas donde es necesario cooperar. Si usted se encuentra en un área que reclama trabajo interdependiente en equipo, haga los máximos esfuerzos por erradicar la competencia e incorporar la sinergia; recompense a la gente por cooperar, por trabajar en equipo, por aportar sus mejores ideas. La diversidad de ideas, no sólo el producir y competir, es algo muy valioso, especialmente cuando la gente respeta y valora las distintas percepciones, sentimientos, opiniones y trayectorias.

Son pocos los que practican la sinergia, y eso se debe a que no han tenido modelos de sinergia en su vida. Piensan que la sinergia equivale a algún tipo de cooperación o de acuerdos pasivos. No han tenido una experiencia personal con alguien sinérgico, jamás han estado en un medio sinérgico, en el cual todos los integrantes se transforman. Nunca han mantenido relaciones sinérgicas y de compañerismo con proveedores y clientes. Y así, a pesar de sus buenas intenciones y de sus esfuerzos, jamás logran la calidad total.

UNA FILOSOFIA TOTAL

La calidad absoluta constituye una filosofía total, un paradigma completo de perfeccionamiento constante en todas y cada una de las cuatro dimensiones. Y es secuencial: si usted no la posee personalmente, no la podrá acomodar a su organización. Es inútil esperar que mejoren organizaciones en las cuales no mejora la gente. Usted puede perfeccionar sistemas, pero, ¿cómo lograr que dentro de la organización exista el compromiso de perfeccionar los sistemas? La gente debe crecer y desarrollarse hasta llegar al punto en que pueda comunicarse entre sí para solucionar las dificultades que aparezcan en el proceso de perfeccionamiento de esos sistemas.

El enfoque de la calidad total está basado en principios que

han surgido de lo mejor que ha producido el mundo. Nuestra capacitación subraya el aspecto humano por encima del técnico, porque creemos que el origen y la esencia de la calidad total es la empatía con los clientes, con sus motivaciones y con sus hábitos de compra.

La retroalimentación que proviene de los clientes, tanto internos como externos, y de otros colaboradores, lo dirige todo. La clave de la calidad total consiste en escuchar a esos colaboradores, en procurar primero comprender, y luego ser comprendido.

¿Por qué los individuos y las organizaciones no implementan más plenamente el principio del perfeccionamiento constante?

- En primer lugar, porque todavía no hemos sufrido lo suficiente. Hemos tenido un Pearl Harbor económico de un solo disparo (el Lunes Negro) que nos impactó, pero por lo general somos como la rana que se queda en el agua caliente si la temperatura sólo aumenta grado a grado. Si las actuales tendencias persisten, dentro de una década ya no gobernaremos nuestro futuro económico: nos habremos convertido en propiedad de otros. Si seguimos sufriendo un constante deterioro y degradación, cabe esperar que nos terminará comprando una sociedad más potente. Los japoneses son dos veces más productivos que nosotros, y en el área de la investigación básica nos llevan una gran delantera gracias a su enfoque de calidad total.

- Segundo, porque no queremos cambiar nuestro estilo de vida. Sabido es que la calidad total implica, en última instancia, un cambio en el estilo de vida; pero nosotros queremos que la calidad sea un programa o algún tipo de control situado al final de la línea de producción, en vez de ver la calidad en la gente que está en la línea de producción. No queremos enfrentarnos a ciertas preguntas difíciles: ¿cómo hemos de capacitar

a esa gente? ¿Cómo hemos de reclutarla? ¿Cómo hemos de obtener la cultura?

- Tercero, porque incluso las mejores compañías de Estados Unidos tienden a concebir la calidad como un programa, como parte de un departamento. No la integran a estructuras, a sus sistemas, a sus estilos, etcétera.

La calidad total hunde sus raíces en principios eternos:

- Fe, esperanza, humildad
- Trabajo, laboriosidad, investigación, puesta a prueba
- Constancia, consistencia, predictibilidad
- Perfeccionamiento y progreso constantes
- Retroalimentación basada tanto en la medición como en el discernimiento
- virtuosidad y veracidad en las relaciones humanas

Si no hay raíces, no recogeremos los frutos. Si no existen los principios rectores de la calidad total, los métodos y las técnicas raramente crearán por sí solos productos, servicios y relaciones de calidad.

La calidad brinda a todo individuo o a toda organización ventajas competitivas a largo plazo. Y si está presente en el carácter del individuo y en la cultura de la organización, todos pueden imitarla.

EL LIDERAZGO CENTRADO EN LA CALIDAD TOTAL

El movimiento hacia la Calidad Total está creciendo exponencialmente como modelo operativo de los grandes y pequeños negocios, al igual que de la industria manufacturera y de los servicios. Existe un amplio consenso acerca de que la calidad es la clave para la supervivencia y el éxito económico de Estados Unidos.

Cualquiera que sea la variante que adopten, los principios y procesos de Calidad Total representan mucho más que una moda pasajera o una solución novedosa e instantánea a los males que nos aquejan. La Calidad total representa la modificación más profunda y global en lo que va del siglo en las teorías y prácticas gerenciales. A pesar de todo, la mayoría de las firmas norteamericanas fracasan o, al menos, no logran el pleno éxito, en sus esfuerzos por mejorar la calidad. La creciente frustración y el escepticismo que se extienden entre los ejecutivos, el personal de supervisión y los trabajadores, ponen obstáculos en el camino de Estados Unidos hacia la Calidad Total.

¿Cuál es el problema? Para muchos, la ausencia de cimientos.

¿Y cuál es la solución? Con el paso de los años, nuestros clientes han descubierto que el Liderazgo Centrado en Principios (PCL) provee los cimientos para una buena implementación de la Calidad Total. En ocasiones se refieren al PCL como “el ingrediente que faltaba”, o “el componente del liderazgo y humano” o “el cemento que mantiene unida a la Calidad Total”, o “la infraestructura sobre la cual construimos la Calidad Total”, o incluso “el catalizador que permite que el resto de la Calidad Total funcione”.

¿Por qué razón el Liderazgo Centrado en Principios y los Siete Hábitos logran que las organizaciones sean capaces de lograr la Calidad Total, que nunca antes habían podido alcanzar con éxito? No hay nada de mágico en ello; se trata sencillamente del descubrimiento de lo que antes ya había dicho W. Edwards Deming: “Para lograr la Calidad Total hay que implementar principios y prácticas esenciales. Todas las organizaciones pueden hacerlo”.

LA CALIDAD TOTAL: UN PARADIGMA DEL LIDERAZGO Y DE LA GENTE

Aunque suene irónico, los elementos primarios de la Calidad Total, tal como los expuso el propio Deming —el liderazgo y la gente—, se fueron perdiendo hasta cierto punto en el bosque de la calidad. Los ejecutivos de las empresas se concentraron en las “hojas” de la calidad —el proceso de control estadístico—, pero ignoraron sus “raíces”: el liderazgo y la gente.

¿Cuántas empresas utilizan un programa de Calidad Total basado en la combinación de algunos de los siguientes componentes?

Automatización	Nueva maquinaria
Trabajo duro	Los mejores esfuerzos
Hacer que la gente rinda cuentas	Administración por objetivos
Sistemas de mérito	Incentivos salariales
Estándares de trabajo	Inventario “Justo a tiempo”
Ningún defecto	Cumplimiento de las especificaciones
Círculos de control de calidad	Procesos estadísticos

¡Nada de eso representa la Calidad Total!, dice Deming. Pero si ningún defecto, círculos de control de calidad, administración por objetivos o inventario no son la Calidad Total, ¿entonces, qué lo es?

Aunque algunos de esos elementos puedan contribuir a la Calidad Total (y otros a socavarla), no la garantizan en lo más mínimo. Aquí radica la comprensión esencial de lo que es la Calidad Total y cómo lograrla a través del Liderazgo Centrado en Principios. Deming es consciente de que la Calidad Total, efectivamente, reside en el ojo del observador, es decir, en lo que el agente de la calidad cree que es la calidad. Así, para el trabajador normal de cadena de montaje, la calidad puede ser el orgullo que siente por su propia destreza; para el director de la firma, el aumento de los ingresos; para el consumidor, un par de zapatos de precio razonable, cómodos, de buen aspecto y que resistan durante mucho tiempo.

Pero en definitiva el resultado de la calidad es lo que determina el consumidor. Ningún otro colaborador o persona interesada en la empresa —propietarios, gerentes, trabajadores, proveedores— puede sobrevivir mucho tiempo si ignora las exigencias del juez de la calidad: el consumidor. Por eso todas las iniciativas de mejora de la calidad deben concentrarse en éste. Son los consumidores quienes juzgan lo que es la calidad por medio de los dólares —o yens— que gastan.

Pero, ¿cómo obtener la calidad, según la juzgan los consumidores?

El doctor Deming defiende la idea de que la calidad como resultado está en función de la calidad como proceso. Y el Liderazgo Centrado en Principios brinda los sistemas y las herramientas de aplicación necesarios para activar los dos ingredientes esenciales de ese proceso de la calidad: el liderazgo y la gente.

LA TRANSFORMACION DE LA GERENCIA

El Liderazgo Centrado en Principios es inherente al éxito de la Calidad Total, ya que ésta es, ante todo, un paradigma (una forma de ver el mundo) que tiene que ver con el liderazgo y con la gente. Aunque se la suele pasar por alto al leer sus trabajos, la premisa central de Deming es: lo más importante para detener la decadencia de la industria occidental y para que los Estados Unidos recuperen sus ventajas competitivas industriales a escala mundial es “transformar fundamentalmente el estilo gerencial occidental”. ¿Y cuál es esa transformación fundamental? “La tarea gerencial —dice Deming— no es la supervisión sino el liderazgo. La necesaria transformación del estilo gerencial occidental exige que los administradores sean líderes.”

En su libro *Out of the crisis*, Deming comenta: “La mayor parte de este libro tiene que ver con el liderazgo. Casi todas sus páginas enuncian un principio de buen liderazgo, o muestran un ejemplo de buen o mal liderazgo”. Todos sus “Catorce Puntos” corresponden, de un modo u otro, al ámbito del liderazgo, y su verdadero propósito es brindar la “base para la transformación de la industria norteamericana”, así como los criterios según los cuales evaluar sus éxitos.

La finalidad de la Calidad Total es brindar al mercado consumidor bienes y servicios apetecibles y constantemente perfeccionados, con un valor siempre mayor, de acuerdo con el juicio

de los compradores, suministrando así empleos y beneficios a los demás colaboradores de la empresa. El fin del Liderazgo Centrado en Principios es dar a la gente y a las organizaciones el poder de alcanzar sus valiosos objetivos, lo cual en esencia significa que sean más eficaces en todo lo que hacen. De ahí que incorpore un contexto más amplio y global que la Calidad Total. Cuando se lo aplica a la teoría y metodología de la Calidad Total, el Liderazgo Centrado en Principios permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos de Calidad Total. Cuando se integra con la Calidad Total a lo ancho y a lo largo de una organización, el Liderazgo Centrado en Principios se convierte en algo fundamental para el éxito de aquélla.

Pero el Liderazgo Centrado en Principios también se aplica a los individuos y a las unidades familiares —a cualquier relación humana— permitiéndoles alcanzar los valiosos fines de más amor, paz, armonía, cooperación, comprensión, compromiso y creatividad, y ser más eficaces en todas las relaciones interpersonales y gerenciales: muy parecido a ciertos objetivos de la Calidad Total.

EL LIDERAZGO CENTRAIDO EN LA CALIDAD TOTAL

¿Cuál es la transformación que, según Deming, es necesaria para detener la decadencia de la industria occidental? Para que la Calidad Total se haga realidad, la administración debe cambiar de forma sustancial y modificar sus actitudes, su mentalidad y sus paradigmas básicos. Deming se refiere a la forma en que la gerencia norteamericana se ve a sí misma, a su rol, a su relación con sus empleados y con todos los demás colaboradores empresariales, especialmente los clientes y los proveedores.

El actual paradigma administrativo y de liderazgo de la gerencia norteamericana es que las personas son cosas, “mercancías”.

Déles un jornal justo y le devolverán una justa jornada de trabajo. Las filosofías de las relaciones humanas y de los recursos humanos han agregado bien poco a esta teoría: si las tratamos amablemente y les pedimos de vez en cuando su opinión, nos responderán más con su corazón y con su mente, además de su sudor, y así mejorará el resultado de su gestión.

La gerencia norteamericana ha rendido pleitesía a la necesidad de canalizar el potencial de su más importante recurso:

su gente. “El mayor despilfarro que se produce en Estados Unidos es el fracaso en utilizar la capacidad de las personas”, se lamenta Deming. La primera y fundamental transformación del modo de pensar que necesita la gerencia norteamericana consiste en desarrollar nuevas actitudes básicas ante la dignidad y valor intrínsecos de la gente, ante su “motivación primigenia” para desarrollar al máximo su capacidad.

La administración debe otorgar poder a su gente en el sentido más profundo del término y eliminar las barreras y los obstáculos que han creado y que aplastan y derrotan al compromiso, la creatividad y el servicio calificado que, de otra manera, la gente estaría dispuesta a brindar. Todos tienen derecho a recibir placer y orgullo por el trabajo propio. ¡Y son las prácticas gerenciales las que lo impiden! Para alcanzar la Calidad Total, los gerentes deben convertirse en líderes que hagan aflorar la mayor capacidad que tenga su gente de aportar ideas, de ser creativos, de tener pensamientos innovadores y de prestar atención al detalle y al análisis de los procesos y del producto en su puesto de trabajo. Dicho de otra forma, los gerentes deben transformarse en líderes que den poder.

LAS BASES PARA LA TRANSFORMACION

El enunciado teórico de la Calidad Total de Deming detalla “qué” hacer y da explicaciones parciales sobre “por qué” habría

que hacerlo, pero no tiene un método práctico de “cómo” se puede hacer. El Liderazgo Centrado en Principios suministra el componente que le falta a la Calidad Total para llegar al “cómo hacerlo”: ¿Qué hace usted para transformar los paradigmas de la gente y de las organizaciones, que hoy son de administración reactiva y orientada hacia el control, en paradigmas de liderazgo proactivo, orientado al otorgamiento de poder? Los “Catorce Puntos” de Deming son algo más que una simple lista de condiciones para lograr la Calidad Total; son integrados, interdependientes y holísticos. Deben ser concebidos y aplicados como un sistema interrelacionado de paradigmas, procesos y procedimientos, como un marco de referencia en que la administración y el liderazgo entrelazados logren que quienes constituyen la empresa alcancen el máximo de eficacia y calidad del producto y del servicio.

Los Siete Hábitos, que son los elementos clave del Liderazgo Centrado en Principios, reflejan principios universales, fundamentales de la interacción humana eficaz. No son soluciones fáciles e instantáneas a los problemas personales e interpersonales. Son, por el contrario, principios fundacionales que, al ser aplicados consecuentemente en innumerables prácticas en concreto, se convierten en hábitos que llevan a producir transformaciones fundamentales en los individuos, relaciones y organizaciones. Al igual que los “Catorce Puntos” de Deming, los Siete Hábitos son integrados, interdependientes, holísticos y secuenciales. Crean, apoyándose uno sobre otro, una base práctica de cohesión para relaciones interpersonales productivas y para la eficacia organizacional.

El Liderazgo Centrado en Principios incorpora los Siete Hábitos y los principios fundacionales asociados a ellos. Y precisamente porque se concentra en principios básicos y fundamentales y en procesos aplicables, puede dar lugar a una genuina y profunda transformación de la forma de pensar y del

carácter. Para que en una organización se produzcan cambios culturales profundos y duraderos (como el compromiso con la Calidad Total) es menester que primero los individuos que la integran cambien su forma de pensar, desde adentro hacia afuera. El cambio personal no debe ser el único que preceda al organizacional; también la calidad personal debe preceder a la organizacional.

Por ejemplo, cuando la capacitación técnica sólo se concentra en la metodología y en la técnica, es difícil que cambien los supuestos y paradigmas profundos de los individuos. Por eso los cursos de técnicas de comunicación para fomentar la formación de equipos suelen brindar un escaso beneficio permanente si los supervisores mantienen la actitud de que si no revisan y controlan constantemente a sus subordinados, éstos elaborarán un producto inferior, o de que el exceso de poder o iniciativa del empleado puede poner en peligro el puesto del supervisor.

Pero supongamos que los supervisores avancen hacia un nuevo paradigma según el cual los empleados pueden y quieren hacer aportes de calidad y darles poder aumenta la eficacia total del supervisor. Usando los métodos de otorgamiento de poder centrados en principios, los supervisores pueden ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial. Si son éstos los paradigmas que se utilizan dentro de sistemas y estructuras ya alineados con la idea de otorgar un gran nivel de confianza, entonces la enseñanza de las técnicas de la comunicación productiva puede ser eficaz en el largo plazo.

Al asumir internamente los Siete Hábitos y los principios asociados a ellos, se produce una transformación en la gente y en las organizaciones. Esa transformación constituye precisamente la clave —para muchos, aquella que faltaba— de la Calidad Total que es coronada por el éxito.

Elaboramos este capítulo conjuntamente con Keith A. Gullledge, del Covey Leadership Center.

LOS SIETE HABITOS Y LOS CATORCE PUNTOS DE DEMINO

Muchos gerentes no pueden asimilar uno de los principios básicos de la Calidad Total: no se puede mejorar constantemente sistemas y procesos interdependientes, sin antes perfeccionar progresivamente las relaciones personales interdependientes.

El vivir según los principios y procesos asociados a los Siete Hábitos permite a las personas trabajar más eficazmente unidas en un estado de interdependencia, lo cual constituye una exigencia para lograr la máxima comunicación, cooperación, sinergia, creatividad, perfeccionamiento de los procesos, innovación y Calidad Total. La eficacia interpersonal es fundamental para los dogmas de la Calidad Total, tales como derribar las barreras entre departamentos, desarrollar relaciones de asociación con los proveedores, comprometer a todos con la transformación de la calidad, instituir el liderazgo, alcanzar el perfeccionamiento y la innovación constantes, anticiparse a las necesidades del consumidor, etcétera.

W. Edwards Deming dice que los datos como tales no tienen mayor significado si se carece de una teoría que los explique e

interprete para elaborar las predicciones necesarias. El fin del análisis estadístico es ayudar a los administradores a desarrollar esa teoría, a comprender y a pronosticar y, por último, a controlar al máximo enemigo de la calidad: la variación.

El objetivo clave de la administración es estabilizar todos los sistemas y pronosticar de forma precisa los resultados de los procesos. Cuando los procesos se toman estables y predecibles, pueden ser controlados y perfeccionados, y la variación se puede reducir. El análisis estadístico es la herramienta básica para comprender, pronosticar y de este modo reducir la variación en los sistemas y en sus componentes. Entre todos los recursos que constituyen los componentes del desarrollo de todo sistema o proceso de negocios, ¿cuál es el más importante y también el más variable, inestable e impredecible? ¡La gente, por supuesto!

Cada persona es algo único: no hay dos que sean idénticas. Están sujetas a condicionamientos o a guiones sociales; son seres emocionales; su comportamiento o gestión laboral suele estar en función de sus estados de ánimo, del comportamiento de los demás y de las condiciones de su ambiente. La gestión laboral, sometida a esas poderosas influencias, difiere de una persona a otra y de un día a otro día.

Deming dice que más del 90 por ciento de los problemas de variaciones o defectos son producto del sistema más que de los individuos. Cuanto más inestables son las personas o más variable e impredecible es su labor, más inestable y variable se torna el sistema que éstas diseñan e implementan. 'Ibdo lo que la administración pueda hacer para estabilizar el desempeño de la gente y otorgarle poder para que sea más coherente y predecible redundará en un doble beneficio. Por un lado, la calidad de los productos será más uniforme; por otro, también los sistemas y procesos serán más estables y predecibles. Debemos comprender a las personas, dice Deming; comprender la interacción de cada una de ellas con las demás y los sistemas

dentro de los cuales trabajan y aprenden, así como sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

El Liderazgo Centrado en Principios, cuando se aplica a la Calidad Total, da poder a la gente para aumentar su motivación intrínseca, para ser más coherente en su labor personal y, por tanto, para estar más predispuesta al perfeccionamiento constante. Les ayuda a definir, implementar y controlar procesos y sistemas para que alcancen un nivel de estabilidad mayor y en armonía con los objetivos de la Calidad Total y con el rumbo estratégico de las organizaciones. Al aplicar una profunda proactividad y vivir según los Siete Hábitos y los procesos asociados a ellos, el comportamiento de las personas y su interacción con los demás queda en función de su compromiso con principios estables e inmutables, no de sus caprichos emocionales ni de la conducta de los otros.

SIETE HABITOS PARA IMPLEMENTAR LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

Analicemos someramente la aplicación de los Siete Hábitos a los Catorce Puntos de Deming y a otros principios también asociados a la Calidad Total. Los Puntos de Deming aparecen entre paréntesis.

Hábito nº 1: sea proactivo —el principio de la autoconciencia, la visión personal y la responsabilidad.

La proactividad es algo más que ser agresivo o asertivo. Consiste tanto en tomar la iniciativa como en responder a los estímulos exteriores sobre la base de nuestros propios principios (no a nuestros estados de ánimo ni emociones, ni al comportamiento de otras personas). La proactividad rechaza el

punto de vista según el cual la gente y las organizaciones están controladas por fuerzas genéticas, históricas o ambientales. Las personas y organizaciones proactivas son conscientes de si mismas; asumen la responsabilidad por sus propias acciones; no culpan ni acusan a otros cuando las cosas andan mal, se concentran en su círculo de influencia, y cambian y se desarrollan primero para así ejercer mayor influencia sobre los demás. Conocen su capacidad para rechazar guiones de comportamiento previos y para determinar su propio destino, con objeto de convertirse precisamente en lo que quieren ser. Aceptan el desafío de ayudar a los demás a hacer lo mismo.

Deming reconoce que la gerencia de nuestros días sufre el siguiente problema: “La mayor parte de la gerencia actual tiene un comportamiento reactivo. Si colocas tu mano sobre una estufa caliente, la sacarás de allí en el acto. Un gato también podría hacerlo”. La proactividad constituye la base para incorporar con éxito la práctica de los Catorce Puntos de Deming, porque es el hábito de tomar decisiones y actuar sobre la base de principios y valores. El compromiso de mantener un propósito constante (1), el adoptar la nueva filosofía en todos los niveles de la organización (2), la decisión de alterar los procedimientos de inspección (3), la de desarrollar nuevas relaciones con los proveedores (4), el perfeccionamiento continuo (5) y todo el resto de los puntos demandan un liderazgo proactivo..., y también seguidores proactivos.

Imagine usted las oportunidades y las consecuencias que derivarían de entrar en acción para derribar las barreras entre departamentos (9), expulsar el temor (8) y hacer que todos pusieran manos a la obra para llevar a cabo la transformación (14) si el personal —la administración y los obreros— asumiera la responsabilidad por sus propios actos, no culpara ni acusara a los demás, y actuara según los principios de la Calidad Total y del Liderazgo Centrado en Principios. Entre otros muchos beneficios, fluirían abundantemente la iniciativa, la

creatividad, las recomendaciones para mejorar y el actuar conforme a ellas.

Hábito n° 2: comience con el objetivo en mente —el principio del liderazgo y de la misión.

El liderazgo se concentra más en la gente que en las cosas, en el largo plazo más que en el corto plazo; en desarrollar relaciones más que en el equipamiento; en los valores y principios más que en las actividades; en la misión, la finalidad y la dirección más que en los métodos, las técnicas y la rapidez. La creación de una línea de conducta, personal y organizacional—a través de un proceso especial orientado a alcanzar el máximo de eficacia— constituye una herramienta de implementación clave para aplicar este principio.

Recientemente Deming reformuló su punto 1 —“crear un propósito constante hacia el perfeccionamiento del producto y del servicio”— para que se leyera de esta forma: “Elabore, publique y ofrezca a todos sus empleados un enunciado de la línea de conducta empresarial y de los fines de la compañía. La gerencia debe dar muestras constantes de su compromiso con ese enunciado”.

Tras asistir a centenares de organizaciones y a miles de individuos en la tarea de definir su misión hemos constatado el tremendo poder que tiene fomentar el compromiso, la motivación y la claridad de visión y propósito, pero sólo si en su desarrollo y despliegue se observan adecuadamente determinados principios y procesos. En caso contrario, las declaraciones de misión pueden deteriorarse hasta el punto de convertirse en objeto del escepticismo y del ridículo, en la antítesis de un poderoso estatuto de la empresa que sirva de base a la dirección estratégica y a la práctica cotidiana. Muchas personas descubrieron que haber comprendido cuál era su misión personal

provocó un profundo efecto sobre su vida. Lo que le da poder a esta declaración no es el documento en sí mismo, sino más bien el proceso asociado a su definición.

Para asumir la nueva filosofía (2), adoptar e instituir el liderazgo (7), expulsar el temor (8), eliminar los eslóganes y exhortaciones (10), eliminar las metas y cuotas (11), y hacer que todos pongan manos a la obra para llevar a cabo la transformación (14), son necesarios los principios del liderazgo y el compromiso con una misión común. Cuando las organizaciones y sus empleados entran en el proceso de identificar y comunicarse entre sí sus respectivos principios, valores, necesidades, misión y visión hasta el punto de hacer coincidir los de la compañía y los de sus empleados, se abren las expectativas para el compromiso, la creatividad, la innovación, la obtención de poder y la calidad.

Hábito n° 3: poner primero lo primero —el principio de distribuir el tiempo y las prioridades en torno de los roles y las metas.

Cuando los individuos y las organizaciones formulan el compromiso proactivo de actuar de acuerdo con sus valores y principios (Hábito n° 1), y luego definen y articulan en qué consisten esos valores y principios (Hábito n° 2), al aplicar el Hábito n° 3 comienzan a implementar o a vivir según esos valores y principios. La mayor parte de las personas y organizaciones enfocan la administración del tiempo como una definición de prioridades dentro de sus listas de actividades. Es mucho más eficaz establecer las prioridades dentro de una lista de actividades cuando se las define juntamente con los roles y las metas clave y tras determinarlas por medio de la evaluación de la misión personal y la organizacional. El Hábito n° 3 aplica en el

principio de implementar los propios planes de acción para lograr fines valiosos.

Cuando la gente aprende a determinar y programar sus prioridades, situando lo primordial en primer lugar, gana en eficacia para lograr lo que busca en el terreno personal y en el de los negocios. Cuando una organización presta más atención y dedica más tiempo y esfuerzos a los bienes y servicios que tienen mayor alcance y más alta prioridad, desarrolla una mayor capacidad para alcanzar la calidad total en sus procesos, productos y servicios.

Deming afirma que generar un propósito constante (1) es luchar con los problemas de hoy y de mañana, las prioridades de corto plazo contra las de largo plazo. “Es muy fácil quedar atrapado por la maraña de problemas del día de hoy.” Asumir la nueva filosofía (2) y hacer que todos pongan manos a la obra para llevar a cabo la transformación (14) exigen cambios, un plan de acción que el Hábito 2^o 3 ayuda a implementar.

Perfeccionar constantemente los sistemas de producción y de servicio (5) también requiere principios gerenciales y planes de acción que dependen de situar lo primordial en primer lugar. La aplicación de estos hábitos es lo que permite que los principios del Proceso de Control Estadístico encajen eficazmente con los demás principios de la Calidad Total y del Liderazgo Centrado en Principios.

Hábito n° 4: piense en el yo gano / tú ganas —el principio de procurar el beneficio mutuo.

Este principio subyace a muchos de los Catorce Puntos de Deming y gran parte de su teoría de la Calidad Total. En sus “Fuerzas Destructivas” se refiere a cómo nuestras experiencias pasadas de yo gano/tú pierdes en la escuela, los deportes, la familia, la política, los negocios y la educación asimilados en la

forma de competencia y no de cooperación, reinan en nuestra sociedad.

Pensar en yo gano/tú ganas es esencial para la eficacia a largo plazo y en toda relación interdependiente. Exige poseer una mentalidad de abundancia, una actitud que proclame “Hay suficiente para todos”. Alimenta el auténtico deseo de que también la otra parte gane, la orientación de que toda relación debería procurar el beneficio mutuo de todos los implicados. Deming cree que el paradigma competitivo yo gano/tú pierdes de nuestra sociedad es en gran medida el responsable de las dificultades de la gerencia norteamericana. Defiende las relaciones yo gano/tú ganas entre todas las personas que tienen interés en una empresa, e incluso entre quienes compiten entre sí.

La implementación de estos principios se puede lograr por medio de un Convenio de Desempeño yo gano/tú ganas entre individuos u organizaciones. Cualquier combinación entre colaboradores de la empresa puede derivar hacia un Acuerdo de Desempeño yo gano/tú ganas desarrollado a través de la comunicación y de la confianza.

Para acrecentar la calidad y para eliminar inspecciones (3), avanzar hacia un único proveedor (4), perfeccionar constantemente los sistemas (5), instituir la capacitación sobre el terreno (6), expulsar el temor (8), derribar las barreras entre departamentos (9), eliminar las metas, las cuotas y la administración por objetivos (11) y derribar las barreras que roban al empleado su orgullo por su trabajo (12), hacen falta los principios, procesos y herramientas de aplicación del Hábito nº 4, “Piense en yo gano/tú ganas”.

Los Acuerdos de Desempeño yo gano/tú ganas entre diversas personas afectas a una empresa tales como proveedores, supervisores y jefes de departamento son como tangibles y potentes vehículos de implementación para concretar los principios de Deming.

Hábito nº 5: primero procure comprender y después ser comprendido —el principio de la comunicación empática.

Procurar comprender primero al otro, antes de recibir la retribución de ser comprendido, constituye quizás el principio más poderoso de toda interacción humana. Todos los problemas interpersonales tienen como origen el fracaso en comprenderse profundamente el uno al otro. Los verdaderos desacuerdos de contenido se ven magnificados y complicados por nuestra incapacidad para ver el mundo no sólo a través de los ojos del otro, sino también a través de su mente y de su corazón. Estamos tan imbuidos de nuestro yo cuando enunciamos nuestras propias ideas, defendemos nuestra posición, atacamos las opiniones del contrario, juzgamos, evaluamos, sometemos a prueba y cuestionamos, que no comprendemos sus motivos y puntos de vista y, en consecuencia, desconfiamos de ellos (y normalmente los escuchamos sin intentar comprender, sino tan sólo responder).

A través de la comunicación empática no sólo logramos una clara comprensión de las necesidades, ideas y paradigmas básicos del otro, sino también la seguridad de haberlo comprendido con precisión. La auténtica comunicación empática permite compartir de forma fidedigna, además de las palabras, las ideas y la información, también los sentimientos, emociones y sensibilidades ajenas. Hemos crecido y nuestros guiones han sido escritos en la creencia de que dedicar tiempo y energía emocional a comprender profundamente al otro —y negamos a juzgar, sin defendernos ni atacar— implica acuerdo y apoyo. No es así, pero esos hábitos son difíciles de romper. El nuevo paradigma que propugna primero procurar comprender, es esencial para elevar al máximo la calidad total.

El Hábito nº 5 implementa un proceso integrado que se denomina Sistema de Información del Colaborador de la Empresa (SICE), a través del cual la administración recoge e

interpreta datos que están fuera del alcance de los sistemas tradicionales de informes financieros. Esas cifras “desconocidas e imposibles de conocer”, que según Deming son las que más interesa comprender para dirigir un negocio, pueden hacerse más tangibles y manejables por medio del SICE.

Todos y cada uno de los Catorce Puntos de Deming se apoyan sobre la capacidad de comprender claramente e interpretar de forma precisa la interacción de las personas entre sí y con los sistemas dentro de los cuales trabajan y evolucionan. Para lograr la Calidad Total es esencial que exista una comunicación eficaz entre la gerencia y los trabajadores, entre la compañía y sus proveedores, y entre los clientes y la organización.

¿Cómo podrá una empresa sostener un propósito constante hacia el perfeccionamiento del producto y el servicio (1), sin una comunicación constante y consistente entre los empleados de todas sus secciones? ¿Cómo podrá una firma innovar sus productos y servicios (1), si no procura primero comprender la situación del mercado? ¿Cómo lograremos motivar a los empleados para que asuman la nueva filosofía (2), o para hacer que todos pongan manos a la obra para llevar a cabo la transformación (4), si a causa de las comunicaciones poco claras ellos no comprenden esa nueva filosofía o desconfían de la transformación que deseamos?

¿Cómo derribaremos las barreras que se oponen al orgullo por la propia labor (12), o eliminaremos con éxito las metas, las cuotas e incluso la administración por objetivos (11), o barreremos los eslóganes y las exhortaciones (10 —lo cual exige, según Deming, comunicaciones muy claras—), ni mucho menos derribaremos las barreras entre departamentos que se fueron construyendo a lo largo de muchos años (9)? Sólo a través de un diálogo empático de persona a persona que sea sincero, concreto y preciso, las partes implicadas podrán comprender cabal y exactamente qué está sucediendo y por qué, cómo se benefician ellas y cuáles son, en consecuencia, sus responsabilidades y

oportunidades. Adoptar e instituir el liderazgo (7), alcanzar el perfeccionamiento continuo (5), implementar la capacitación (6, 13) demanda el máximo de comprensión, de claridad y de eficacia en la comunicación en todos los niveles.

El liderazgo y la gente —esa doble piedra angular, ese paradigma básico de la Calidad Total— exigen comunicación empática a todos los niveles. ¡Pero no basta con las meras técnicas de comunicación! De ahí la necesidad de la comunicación empática, Hábito n° 5. Mientras la gerencia no se centre en principios por medio de la proactividad, y no actúe según valores en vez de hacerlo por estímulos exteriores (Hábito n° 1); mientras no se hayan definido la misión y el propósito común y no se hayan establecido compromisos mutuos interpersonales y con la organización (Hábito n° 2); mientras la gerencia no empiece a obrar según sus dictados y, además, a vivir según sus valores haciéndose suficientemente digna de confianza como para conquistar a su vez la confianza de sus empleados (Hábito n° 3); mientras no se haya implementado consistente- mente el espíritu de beneficio mutuo, el pensar en el yo gano/tú ganas (Hábito n° 4)..; mientras no se hayan desarrollado todas estas condiciones, las comunicaciones entre las personas, dentro de las organizaciones y entre ellas mismas, no podrán alcanzar el máximo de eficacia ni se podrán lograr los objetivos de Calidad Total que de allí se desprenden.

Hábito n° 6: synergizar —el principio de la cooperación creativa.

El todo es superior a la suma de las partes, lo cual se logra por medio de la sinergia y se fomenta y aviva a través de estilos gerenciales que otorguen poder y de estructuras y sistemas de apoyo (todo lo cual se desarrolla aplicando el Liderazgo Centrado en Principios). En un ambiente de confianza y comunicación

franca, las personas que trabajan interdependientemente son capaces de generar una creatividad, un perfeccionamiento y una innovación que exceden a la suma de sus capacidades individuales consideradas por separado.

Cuando los empleados y gerentes viven según el espíritu de yo gano/tú ganas, practican la comunicación empática, demuestran confiabilidad y construyen relaciones de confianza, la sinergia se convierte en el fruto de esos esfuerzos, y tras ella viene el logro supremo de la Calidad Total: el perfeccionamiento constante y la innovación continua. Todos los temas planteados en los Catorce Puntos de Deming —así como la superación de las Enfermedades Mortales y de los Obstáculos y la resistencia a las Fuerzas Destructivas— se resuelven más rápida y satisfactoriamente a través de la sinergia interdependiente que de la acción independiente. Por medio de la solución sinérgica de problemas, las espinosas cuestiones del hoy y del mañana se plantean sobre la base de un propósito constante (1). La sinergia permite discernir nuevos análisis de mercado y establecer procesos de diseño y producción para lograr la calidad, capaces de sustituir la inspección en masa (3). Para asociarse con los proveedores con objeto de establecer nuevas relaciones —lo que incluye la creación de Acuerdos de Desempeño yo gano/tú ganas—, es necesaria una sinergia eficaz (4).

¿Qué otra forma tiene la empresa de mejorar definitivamente su sistema de producción y de servicio (5), como no sea por medio de una dirección creativa y sinérgica? El resultado de la sinergia eficaz es el reajuste de los factores que inhiben a la gente a trabajar bien, y el desarrollo de programas de capacitación lo más adecuado posible para utilizar al máximo la capacidad de las personas (6). Para ahuyentar el temor (8), es necesario desarrollar la confianza, y ésta crece a través de la interacción sinérgica entre la gente. Cuando las entrevistas en que se discute la gestión, en vez de ser interrogatorios inquisitoriales

se convierten en experiencias sinérgicas de entrenamiento, consejo y resolución de problemas, la confianza ocupa el lugar del temor y de la duda, abriendo así ulteriores oportunidades para una mayor creatividad y también una mayor sinergia (8, 12). Para reemplazar la competencia y las barreras entre departamentos por la cooperación y la comunicación transfuncionales, la sinergia debe convertirse en el catalizador que genere la coordinación y eficacia necesarias (9).

Hábito n° 7: afíle su sierra —el principio del perfeccionamiento continuo.

Las personas y las organizaciones tienen cuatro necesidades principales o características: 1) la física o económica; 2) la intelectual o psicológica; 3) la social o emocional, y 4) la espiritual o de sentido de totalidad. Establecer entre los seres humanos y las organizaciones compromisos consistentes y un esfuerzo constante por pulir y ampliar su capacidad en estas cuatro áreas es la clave del perfeccionamiento continuo en todas las demás. El Liderazgo Centrado en Principios se concentra en cómo los individuos y organizaciones logran desarrollar su capacidad y satisfacer sus necesidades en estos campos. Los medios que posibilitan el éxito continuo en la aplicación de los principios y en el empleo de las herramientas necesarias son el aprendizaje, el crecimiento, el desarrollo de nuevas capacidades y la ampliación de aquellas que ya se poseen. La aplicación del Hábito n° 7 es el principio que permite alcanzar el máximo de eficacia en la aplicación de todos los demás hábitos en nuestra vida.

La aplicación del Hábito n° 7 a nivel organizacional conduce a lo que Peter Senge, de MIT, denomina “la organización que aprende”. Kaizen es el paraguas del perfeccionamiento constante bajo el cual se implementa la Calidad Total de los

sistemas, procesos y, por último, productos y servicios de la organización. Practicando este proceso y el principio del Hábito n 7, la propia organización se perfecciona y aumenta su capacidad en todas las áreas para lograr un posterior crecimiento de su capacidad.

El Punto 5 de Deming —“Mejore constantemente y para siempre su sistema de producción y de servicio”— constituye obviamente la aplicación de “Afile su sierra”. El empleo del Hábito n2 7 incorpora todos los elementos que conducen a la implementación de este proceso de perfeccionamiento. Para lograr una mayor consistencia en el producto de la labor de los empleados no basta con instituir la capacitación (6) y aplicar el Hábito n2 7; todos los elementos del Liderazgo Centrado en Principios, en conjunto, dan como resultado la estabilidad y consistencia de la gestión de la gente. La institución de un programa de educación y automejora dinámico (13), como lo exige Deming, se activa por medio de la aplicación de los procesos y principios aprendidos a través del Hábito n9 7 del Liderazgo Centrado en Principios: Afile su sierra.

Los beneficios prácticos concretos que comporta el vivir según el Liderazgo Centrado en Principios fomentando al mismo tiempo la Calidad Total, se pueden demostrar y son sustanciales. El Liderazgo Centrado en Principios genera un trabajo de Calidad Total. El desafío que afronta el liderazgo es obtener de cada empleado su compromiso más profundo, su lealtad permanente, lo mejor de su creatividad, una excelente productividad que sea consistente y sea también su máxima contribución potencial para el logro de la misión de la organización, para el perfeccionamiento constante del proceso, del producto y del servicio.

Artículo elaborado con Keith A. Gullledge, del Covey Leadership Center.

RESUMEN DE LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

1. Genere un propósito constante orientado hacia el perfeccionamiento del producto y del servicio, con el objetivo de ser competitivo, de mantenerse en el negocio y de suministrar empleos.

Elabore y publique para todos los empleados una misión escrita que fije los objetivos y fines de la compañía o de otra organización. La gerencia debe demostrar constantemente su compromiso con ese enunciado.

2. Asuma la nueva filosofía; la alta gerencia y todo el mundo en la empresa deben hacerlo todo. La gerencia occidental debe despertar al desafío de una nueva era económica, aprender cuáles son sus responsabilidades y asumir un liderazgo de cambio.

3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad. Elimine la necesidad de la inspección en masa, implantando calidad en el producto desde el inicio.

Comprenda el propósito de la inspección, para así mejorar los procesos y reducir costos.

4. Rompa con la práctica de adjudicar los negocios sobre la única base del precio. En cambio, reduzca al mínimo el costo total. Luche por tener un solo proveedor para cada género o material, basándose en una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

5. Perfeccione constante y permanentemente el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y de esta forma bajar los costos en una acción constante.

6. Instituya la capacitación sobre el terreno, para desarrollar a quienes están recién contratados, y para ayudar a la gerencia a que asimile todos los procesos de la organización.

7. Enseñe e instituya el liderazgo. La supervisión sobre la

gerencia y sobre los trabajadores debe ayudar a que la gente y las máquinas, trabajando juntas, logren una mejor gestión.

8. Ahuyente los temores, para aumentar la eficacia de todos. Genere confianza y un clima de innovación.

9. Derribe las barreras entre departamentos. Optimice los esfuerzos de los equipos, grupos y plantillas de distintas áreas, orientándolos hacia los objetivos y fines de la compañía.

10. Elimine los eslóganes, exhortaciones y objetivos de producción, en lo que respecta a la fuerza de trabajo.

11. Elimine las metas y cuotas numéricas de producción. En cambio, aprenda e instituya métodos de perfeccionamiento.

12. Elimine las barreras que roban a los trabajadores asalariados, al igual que a la gerencia, su derecho a estar orgullosos del fruto de su trabajo. Elimine el sistema anual de puntuación o de méritos.

13. Instituya un programa dinámico de educación y auto-mejora para todos.

14. Establezca un plan de acción y haga que todos los integrantes de la compañía pongan manos a la obra para llevar a cabo la transformación deseada.

COMO TRANSFORMAR UN PANTANO EN UN OASIS

Imagine usted un pantano muy lóbrego, tenebroso, húmedo, malsano y de suelo poco firme surcado por fangales, cursos de agua, ciénagas y hasta arenas movedizas. Verá insectos que reptan por sus márgenes y también cocodrilos, caimanes, sabandijas, arañas, serpientes y otros animales propios de ese medio. El agua está estancada; aquí no entra ni sale agua fresca. Podrá ver cómo crecen los hongos y el musgo, y percibir un hedor muy intenso. El agua está en putrefacción, rancia, repleta de miasmas y plantas en descomposición.

Imagine ahora la transformación gradual de ese tenebroso pantano en un magnífico oasis. Vea cómo se drenan sus aguas estancadas, cómo comienza a secarse, cómo penetra agua fresca a través de los nuevos canales y se escurre por las zanjas de drenaje, de modo que el agua comienza a purificarse. El suelo se hace más firme; la pestilencia ha desaparecido; la vegetación vuelve a crecer; flores y capullos esparcen una fragancia totalmente nueva, que tranquiliza el ánimo; al fondo, una hermosa vegetación, árboles y lagunas.

El pantano se convierte por fin en un verdadero oasis, que

ofrece la sombra de sus bellos árboles para protegerse del sol, zonas donde nadar y agua pura y cristalina, tan limpia que se puede beber directamente de ella. El oasis se ha transformado en un lugar agradable, ideal para descansar y trabajar, y para relacionarse con los demás. Si tuviera que describirlo por sus cualidades, usted diría que es hermoso, adorable, perfecto, atractivo, encantador, resplandeciente, magnífico y sereno.

COMO TRANSFORMAR LA SITUACION PERSONAL

¿Cómo puede usted transformar un pantano —una mala situación o condición a la que se enfrenta— en un oasis acogedor? ¿Qué debe hacer para lograrlo? Ese cambio llegará como resultado de varias pequeñas transformaciones.

En primer lugar, su organización debería asimilarse a una granja, no a una escuela. Deberá basarse en leyes naturales y principios perdurables ya que esas leyes actuarán independientemente de usted.

No se puede transformar un pantano politizado en una cultura de calidad total, sin antes establecer hábitos básicos de carácter personal y de relaciones interpersonales basados en principios. En caso contrario, usted no tendrá cimientos sobre los cuales basar la tarea de implementar la calidad y llevar a cabo otras iniciativas de reforma.

Imagine que usted puede transformar una cultura de pantano basada en los antagonismos, el legalismo, el proteccionismo y la política, en una cultura de oasis basada en leyes o principios naturales: los dividendos que extraería serían enormes. Se ahorraría mucho dinero al aumentar su radio de control y canalizar la energía y el talento de la gente. Pero, ¿cómo hacerlo?

Se trata, básicamente, de lograr una sensación de seguridad interior que permita a la organización adaptarse de forma

flexible a la realidad del mercado. Cuanta menos seguridad interior posee la gente, menos podrá adaptarse a la realidad exterior. Usted necesita disponer de cierta sensación de seguridad, de que el suelo no se hundirá bajo sus pies, cierta predictibilidad. Puede tratar de obtenerla de la estructura y de los sistemas, pero eso sólo genera burocracia, y tiende a fosilizar las organizaciones y a incapacitarlas para adaptarse con rapidez a los bruscos giros del mercado.

La gente no cambiará voluntariamente, por deseo propio, si su seguridad no reside dentro de ella misma; si esa seguridad proviene del exterior, percibirá el cambio como una amenaza. Debemos contar con una sensación de permanencia y seguridad. No podemos vivir siempre sobre un terreno de arenas movedizas: sería como sufrir un terremoto todos los días. Y es por eso que solemos crear algo estable, predecible, que forme estructuras y sistemas, reglas y reglamentos. Pero las reglas y los reglamentos sólo dan rigidez a las organizaciones y les impiden adaptarse, porque obstruyen la entrada del agua fresca (las nuevas ideas). Entonces comienzan a desarrollarse las condiciones habituales del pantano. El agua queda en la superficie y se estanca, hiede (y la gente lo sabe), pero si la situación de la competencia es similar sobrevivimos. Cuando entran en escena nuevos competidores —poseedores de una cultura de alto nivel de confianza, de un trabajo duro y en equipo, y de un compromiso con la calidad y la innovación—, podemos estudiar sus métodos y tratar de adecuarlos para instaurados en nuestra cultura, aunque si carecemos de cimientos seguiremos atascados en medio del pantano.

¿Qué ocurre cuando las personas entran en un ambiente político y llegan a pensar que la compensación que reciben no es justa? Reclaman a gritos que se haga justicia. Pueden formar un sindicato, abogar por una legislación social u ofrecer una resistencia colectiva. Estas medidas canalizan la necesidad social de pertenecer y ser aceptados, y la psicológica de

emplear la energía y el talento y de disponer de una causa, una finalidad. Pero la organización suele convertirse en un sitio donde mandan los políticos y la gente pierde el tiempo interpretando presagios.

Este tipo de cultura alimenta la dependencia, y es imposible dotar de poder a quienes son dependientes. De ahí que la mayor parte de las iniciativas para dar poder no funcionen. Puede ser que las personas actúen como si fuesen independientes y hubiesen asumida el poder concedido, pero a menudo sólo se trata de tiros sueltos, y cuando salen en la dirección equivocada, los ejecutivos les quitan el poder y adoptan un estilo dominante recurriendo al poder coercitivo o utilitario: “Si usted hace tal cosa, nosotros haremos esta otra”. Sin embargo, los viejos métodos que antes tenían éxito no funcionan ante los nuevos desafíos. Hoy día, lo que tenía éxito en el pasado es lo que primero fracasa.

Si usted se basa en principios, tenderá a mantener relaciones basadas en principios, incluso con aquellos que tienen un paradigma político. Resulta difícil permanecer cerca de una persona basada en principios durante largo tiempo sin sentir el poder de ese tipo de integridad. Quienes están orientados hacia la política se ajustarán o simplemente abandonarán la situación. No podrán resistir tanta integridad, especialmente si esa persona basada en principios se limita a actuar en silencio. Y cuando los políticos cambian o se van, usted podrá ver cómo dentro de esa cultura se produce la transformación del pantano en oasis.

Los líderes basados en principios crean una visión común y un marco de principios y trabajan para reducir las fuerzas restrictivas. En cambio, los administradores se concentran primordialmente en aumentar las fuerzas impulsoras, la musculatura de una organización, y su capacidad financiera y humana. Por este medio se pueden lograr ciertas mejoras temporales, pero éstas generan tensiones y a su vez esas tensiones

desembocan en nuevas dificultades, que demandan nuevas fuerzas impulsoras. El rendimiento tiende a retroceder e incluso puede volver al punto de partida —o más atrás— especialmente cuando la organización se fatiga y cae en el escepticismo. Administrar por medio de las fuerzas impulsoras conduce a la administración de continuas crisis. Hay tantos globos flotando en el aire, tantos problemas urgentes a los que enfrentarse, que satisfacer las exigencias cotidianas y las urgencias consume toda la energía de la gente. Sin embargo, como “la esperanza es lo último que se pierde”, toda nueva iniciativa hace que nazcan nuevas esperanzas.

El oasis de la Calidad Total representa al estado deseado. Las iniciativas en pro de la calidad no se basan solamente en el principio del perfeccionamiento constante de los productos y de los servicios, sino también en el de la constante innovación, que consiste en anticipar los deseos y necesidades del consumidor, antes de que éste los exprese. Es algo que va más allá de la satisfacción, algo que genera una profunda lealtad.

Las ideas de W. Edwards Deming encontraron un terreno fértil entre los japoneses, tras la Segunda Guerra Mundial. El les enseñó a transformar su cultura. El Japón había quedado devastado y casi sin recursos, exceptuando a su pueblo. Aprendió con rapidez que en esas humillantes circunstancias el único camino que tenía para sobrevivir y prosperar era hacer que su gente trabajara duro y unida. En sus escuelas y empresas se hicieron enormes inversiones para desarrollar el recurso humano. La interdependencia, el extremo superior del continuum de la madurez de los Siete Hábitos, se transformó en la norma social predominante.

En las culturas de dependencia pueden llevarse a cabo transacciones económicas, pero no transformaciones de fondo, cambios fundamentales en la forma en que se administra la organización. La mayoría de las organizaciones no tomarán seriamente en cuenta este mensaje hasta que no estén heridas

de gravedad. Por cierto, hay muchas, ya, incluso en la gran industria, que han sufrido heridas. Y casi todas las compañías importantes están atravesando por una metamorfosis.

EL LIDERAZGO DE TRANSFORMACION

En los últimos años, los transformers han sido una de las líneas de juguetes para niños más populares. Esas coloridas piezas en realidad son dos juguetes en uno: cambian, como el camaleón, de un aspecto a otro —de robot a avión a propulsión a chorro, por ejemplo— con sólo mover ciertas partes.

Los transformers abundan también en el mundo empresarial. Uno se los encuentra en casi todas las páginas de las revistas de negocios. Hay una buena razón para ello:

“Todos debemos reinventar lo que estamos haciendo —dice John Naisbitt, el autor de Megatrends—. Es una cuestión de supervivencia”.

Es evidente que el mundo está sufriendo cambios revolucionarios. Cualquier observador interesado percibe la metamorfosis que se está produciendo en prácticamente todas las ramas de producción y en todas las profesiones. En su libro *The Aquarian Conspiracy*, Marilyn Ferguson describe esa metamorfosis como un gran estremecimiento, una transformación irreversible, una nueva mentalidad, un giro de 180 grados “de la conciencia de una cierta cantidad de individuos muy críticos, de una red lo suficientemente poderosa como para producir un cambio radical en nuestra cultura”.

Es un cambio tan rápido, profundo y total que dejará casi abrumado al observador del fenómeno. Según los informes, en los próximos años se producirá un cambio superior a los que han tenido lugar en los últimos siglos. Y sin embargo sigue habiendo personas que no son conscientes de ello. Al igual que los peces que lo último que descubren es el agua, no logran

percibir lo que es obvio. No ven la diferencia entre el ayer y el hoy, ni entre el hoy y el mañana.

Opino que estos cambios revolucionarios modificarán para siempre la forma de obrar de muchas empresas. Las personas y los productos que no estén en contacto con ellos muy pronto se harán obsoletos.

COMO EFECTUAR LA TRÁNSFORMACION SIGUIENDO LA CORRIENTE

Es posible que algunos escépticos acepten la obsolescencia como consecuencia inevitable del cambio, pero los ejecutivos proactivos innovan y amplían su porción del mercado. Todo estriba en: primero, localizar las tendencias y luego en transformarse junto con las tendencias.

La revista PC informa, por ejemplo, que la microcomputadora “transformará el mundo de la computación, a quienes emplean computadoras, e incluso la naturaleza misma de nuestra sociedad y de nuestros hábitos de vida durante este siglo”. Este efecto será incluso mayor que el provocado por la gran computadora y la minicomputadora.

La “tendencia hacia la megacomputación” indica que hacia fines de este siglo “habrá una computadora sobre casi todos los escritorios, y como mínimo tantas computadoras como aparatos de televisión en el hogar. La computadora personal aumentará la productividad individual en alrededor de un 20 por ciento; los ejecutivos comenzarán a emplear la computadora con más entusiasmo, y el input verbal jugará un rol importante, transformando cada teléfono en un terminal de entrada y de salida”.

El ejecutivo eficaz se percatará de la tendencia hacia la computación y ordenará los cambios necesarios. Cada día son más los observadores que describen las “megatendencias” y nos transmiten la sensación de cuán dinámicos y radicales son esos

cambios. Para simplificar, me detendré en tres categorías —la económica, la tecnológica y la sociocultural— y compararé, en cada una de ellas, los patrones tradicionales y los que están emergiendo.

Patrones tradicionales

Patrones emergentes

Económica

Reglas de la era industrial
Economía estable
Mercados/proveedores estables
Producción en línea de montaje
Competencia nacional
Poder de la fuerza muscular

Reglas de la era informática
Economía incierta
Mercados/proveedores fluidos
Suministro de servicios personalizado
Competencia internacional
Poder del cerebro

Técnica

Tecnología mecánica
Innovación tecnológica
predecible (10 años)

Tecnología electrónica
Innovación tecnológica rápida,
impredecible (18 meses)

Sociocultural

Aceptación de los roles
jerárquicos autoritarios
Trabajadores de sexo masculino
estables
Tasas de natalidad crecientes
Orientación externa/Valores
materiales de calidad de vida
Tendencia empresarial divergente
de los valores socioeconómicos
dominantes

Creciente aceptación de la
participación del empleado
Mujeres, minorías étnicas y jóvenes

Tasas de natalidad decrecientes
Orientación interna/Valores

Reafirmación de los valores
socioeconómicos dominantes

La envergadura y escala de estas corrientes emergentes exige que los líderes de las organizaciones adopten un estilo transformador.

LAS IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES Y LOS EJECUTIVOS

Estos cambios implican la necesidad de que se produzca una transformación importante del pensamiento y de la práctica gerencial. Son muchas las compañías y los gerentes que no se transforman siguiendo la corriente. Nuestra sociedad, por ejemplo, valora la democracia, pero muchas compañías practican la autocracia; nuestra sociedad valora el capitalismo pero muchas compañías practican el feudalismo. Mientras nuestra sociedad ha derivado hacia el pluralismo, muchas compañías procuran buscar la homogeneidad. La necesidad fundamental consiste, quizás, en comprender la totalidad de la naturaleza humana. La teoría motivacional ha hecho girar su organización del estómago (físico y económico) al corazón (buenas relaciones humanas, buen trato), a la mente (detectar, desarrollar, utilizar y reconocer el talento) y al espíritu (una sensación de finalidad o significado trascendente).

Un concepto amplio de la naturaleza humana desencadena otro cambio en el rol del gerente, de héroe a hombre que evoluciona, de comandante a consejero, de quien da órdenes a mentor, de quien toma las decisiones a quien clarifica los valores y da el ejemplo. El nuevo gerente se está apartando del diálogo de confrontación y avanza hacia el diálogo empático, de mantener el poder a compartirlo, de relaciones antagónicas (yo gano/tú pierdes) a relaciones de colaboración basadas en los intereses mutuos (yo gano/tú ganas).

Es fácil concebir este “cambio de paradigma” como un continuo que tiene un control exterior en un extremo y uno interior

o compromiso en el otro, y que va desde las relaciones humanas superficiales hasta la utilización plena de los recursos humanos.

El nuevo líder está aprendiendo a “leer” cada situación y a adaptarse de forma acorde a ella. El “Situational Leadership ir”, de Ken Blanchard, constituye un excelente modelo de este nuevo liderazgo. Tal como él lo describe, este modelo sostiene que el líder debe adaptar su estilo adecuándolo a la habilidad y a la madurez (capacidad y compromiso) de su gente. Un líder de estas características debe poseer buenas técnicas de diagnóstico y un amplio repertorio de estilos gerenciales, acompañados de la valentía y de la flexibilidad necesarias para emplear el más apropiado.

EL CAMBIO PERSONAL PRECEDE AL ORGANIZACIONAL

Sostener que el cambio personal debe preceder o como mínimo acompañar al cambio gerencial y organizacional es algo casi axiomático; en caso contrario la ambigüedad y la doble mentalización generarán escepticismo e inestabilidad. Evolucionar o perecer, crecer o estancarse, son imperativos de la vida.

Intentar cambiar una organización o un estilo gerencial sin antes cambiar los propios patrones de comportamiento, equivale a intentar perfeccionar nuestra forma de jugar al tenis antes de desarrollar los músculos que posibilitan los mejores golpes de raqueta. Ciertas cosas preceden necesariamente a otras. No podemos correr antes de caminar, ni caminar antes de gatear. Tampoco podemos cambiar nuestro estilo gerencial sin antes cambiar nuestros hábitos personales.

El psicólogo William James sostiene que para cambiar nuestros hábitos personales, en primer lugar, debemos establecer

un profundo compromiso interior en el sentido de que estamos dispuestos a pagar el precio que sea necesario para lograrlo; en segundo término, debemos aprovechar la primera oportunidad que se nos presente para utilizar la nueva práctica o técnica, y en tercero, no permitirnos ninguna excepción hasta que el nuevo hábito se haya arraigado profundamente en nuestra naturaleza.

El cambio —sea personal u organizacional— implica, por supuesto, un cierto riesgo. Son muchos los que se resisten al cambio, debido precisamente a ese riesgo y al temor al fracaso. Quienes se adaptan bien a los medios cambiantes poseen, por lo general, dentro de sí mismos un marco de valores inmutables, y se comportan de forma congruente con ellos. Esta integridad estimula su autoestima y les brinda un sólido cimiento de seguridad en el cual se basan para lidiar con las circunstancias cambiantes. Las empresas que están a la vanguardia suelen gozar de ventajas competitivas. No es sorprendente que a menudo quienes imponen las tendencias sean compañías jóvenes. Si bien es cierto que las empresas bien establecidas, como la US Steel o la General Motors, no se transformarán de la misma manera, todas las compañías deben, como dice John Naisbitt, “reinventarse” o transformarse a sí mismas. Las que se mueven por inercia y memoria pueden acabar descubriendo que avanzan directamente hacia un precipicio.

EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El liderazgo de transformación no es el mismo que el transaccional. El primero significa básicamente que cambiamos la realidad de nuestros mundos particulares para amoldarlo más estrechamente a nuestros valores e ideales. El segundo se concentra

en la interacción eficiente con la realidad cambiante. El liderazgo de transformación se concentra en el nivel superior, y está centrado en principios. El transaccional en el nivel inferior, y se basa en los sucesos. Hay otras formas de comparar ambos tipos de liderazgo, como muestra el siguiente esquema:

Liderazgo de transformación

- Se crea sobre la necesidad humana de tener un significado.
- Se preocupa de los fines y valores, la moral y la ética.
- Trasciende los asuntos cotidianos.
- Se propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y los principios humanos.
- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.
- Valoriza el beneficio como base del crecimiento.
- Es proactivo, catalizador y paciente.
- Se concentra mayoritariamente en las misiones y en la estrategia para lograrlas.
- Utiliza plenamente los recursos humanos.
- Detecta y desarrolla los nuevos talentos.
- Reconoce y recompensa las contribuciones importantes.
- Diseña y rediseña las tareas para que tengan sentido y constituyan un desafío.
- Libera el potencial humano.
- Es un ejemplo de amor.
- Dirige hacia nuevos rumbos.
- Almeja las estructuras y sistemas internos para reforzar los valores y objetivos superiores.

Liderazgo transaccional

- Se construye sobre la necesidad humana de cumplir con una tarea y ganarse la vida.
- Se preocupa por el poder y el puesto, la política y los alicientes.
- Se encuentra atrapado en asuntos cotidianos.
- Se centra en el corto plazo y los datos fuertes.
- Confunde causas con síntomas y se preocupa más por el tratamiento que por la prevención.
- Se concentra en cuestiones tácticas.
- Se basa en las relaciones humanas para dulcificar las interacciones humanas.
- Se guía y trabaja por cumplir con las expectativas del rol al trabajar con eficacia con los sistemas existentes.
- Apoya las estructuras y sistemas que refuerzan el nivel inferior, maximizan la eficiencia y garantizan ganancias a corto plazo.

Es evidente que los dos tipos de liderazgo son necesarios. Pero el de transformación debe estar al mando porque otorga el marco de referencia, los carriles estratégicos dentro de los cuales se producen las transacciones. Si carecen de una clara visión del tipo de transformación que se requiere, los ejecutivos y sus gerentes tenderán a operar según agendas y organigramas sociales y políticos.

El objetivo del liderazgo de transformación es “transformar” a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término: cambiar sus mentes y sus corazones; ampliar su visión, su intuición y su comprensión; clarificar los fines; hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios o valores, y motivar cambios permanentes, que se perpetúen a sí mismos y generen un impulso.

Personalmente, estoy convencido de que una persona puede

ser un catalizador del cambio, un “transformador”, en cualquier situación y organización. Un individuo de ese calibre es como la levadura que levanta la masa. Ser un líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

LOS ESTATUTOS DE LAS EMPRESAS

El estatuto escrito de una empresa puede constituir un inapreciable documento, tanto para los individuos como para las organizaciones. Como dijo Thomas Jefferson, aludiendo a la Constitución de Estados Unidos, “Nuestra peculiar seguridad reside en que poseemos una Constitución escrita”.

Una misión escrita, ya sea personal o empresarial, da poder a la gente para asumir el control de su vida y así conquistar una mayor seguridad interior.

Al escribir una misión usted está elaborando un proyecto, fijando un estándar, poniendo los cimientos de un estatuto. Ese proyecto merece una amplia participación. Según mi experiencia, todas las compañías que hicieron participar conscientemente a su gente en la formulación de uno de esos enunciados han elaborado un estatuto excelente. Se trata de un principio básico de nuestra sociedad: el gobierno (la administración) por consenso popular. La gente posee el sentido de lo que está bien y, si se la hace participar, el resultado será un documento noble.

En la Pillsbury Company —una empresa diversificada de

rápido crecimiento que casi triplicó su tamaño durante la última década—, por ejemplo, los ejecutivos despertaron un día con “la inquietante sensación de que nuestra preocupación por las metas financieras había ido en detrimento de ayudar a nuestra gente a que se adaptara al drástico crecimiento de la compañía. Decidimos que hacía falta algún tipo de enunciado, una declaración pública que explicara para qué existía Pillsbury. Debía ser algo simple y breve, que permitiese a la gente engendrar sus propios sueños, asumir riesgos y pensar creativamente, y que marcara un cambio en nuestra cultura, haciéndola pasar de conservadora, incómoda y burocrática a orientada hacia la gente, innovadora y de apoyo a la iniciativa individual”.

Pillsbury dedicó un año, haciendo participar a sus doscientos gerentes de alta jerarquía y a todo el resto de la organización, a elaborar un estatuto de una página, que era una declaración de su misión y de sus valores.

¿Y para qué sirvió todo eso? Virginia Ward, vicepresidenta de recursos humanos de la empresa, nos lo dice: “Ahora percibimos la sensación de que toda la compañía se siente propietaria de nuestra misión y de nuestros valores. Somos más eficaces en el trato con la gente gracias a los principios inherentes a nuestra misión y nuestros valores. Miramos hacia el futuro con un espíritu optimista y entusiasta”.

Este es el poder de un estatuto de empresa. En Estados Unidos tenemos una Constitución gloriosa. John Adams dijo que fue escrita para un pueblo moral. La mayoría de los estatutos de empresa también presuponen que en la gente existe una moralidad, una integridad y un sentido básico de responsabilidad social.

Una misión escrita le ayuda a ganar un sentido de enfoque y disfrutar de una sensación de orientación, de existencia, de finalidad. Impide que lo distraigan o desvíen. Le ayuda también a concentrar sus energías y sus recursos personales.

Usted no pierde tiempo, dinero ni esfuerzos en cosas que no rinden ni están relacionadas con su razón de ser.

Use su misión escrita para dirigir y unificar su propia vida. Así ganará una mayor seguridad interior al ser una persona más autodirigida. Si usted establece su seguridad en torno de las debilidades ajenas, permite que éstas lo controlen. Si se basa en las debilidades de sus competidores, en realidad les está dando poder a ellos. Si usted actúa, en cambio, a partir de su propia línea de conducta, su vida no se verá tan zarandeada por las fuerzas externas. En realidad, su concentración comenzará a dar forma a los sucesos de su vida.

Su misión se convierte en un marco de referencia para pensar, para gobernar.* Repásela periódicamente y pregúntese: “Estamos haciendo las cosas lo mejor que podemos para vivir de acuerdo con ella? ¿Estamos previniendo los problemas?”. La administración que busca soluciones instantáneas lleva sólo a una administración de crisis. Estas se suceden una tras otra, exactamente igual que los embates del mar en la tormenta.

Las dificultades se hacen tan frecuentes que la misma vida comienza a diluirse en un único y descomunal problema y nos atenazan el escepticismo y la fatiga.

Por ejemplo, en cierta ocasión colaboré con una firma que quería generar una conciencia de costos entre sus empleados. Llevaron a cabo su propósito, todos se hicieron conscientes de los costos, pero todos se olvidaron también de crear negocios nuevos. El siguiente impulso se centró en conseguir nuevos negocios. Todos querían obtenerlos y descuidaron las relaciones internas. Esta vez el nuevo y frenético impulso fue en dirección a las relaciones humanas. Tras cada impulso venía otro, y el escepticismo empezó a cundir por todas partes, hasta que la gente ya no pudo soportar ninguno más. Sus energías

* Si desea ejemplos adicionales de misiones escritas, ya sean personales, organizacionales o familiares, y una guía para redactar la suya, sírvase llamar al teléfono 1-800-255-0777. Los recibirá gratuitamente.

estaban dedicadas a los juegos políticos, polarizantes y proteccionistas.

Esto también puede pasarles a las familias. Son muchas las que se basan en soluciones instantáneas y la ratificación inmediata, no en principios sólidos y cuentas bancarias emocionales opulentas. Y entonces, cuando se intensifican las tensiones y presiones, la gente empieza a gritar y a sobrerreaccionar, o a ser escéptica o crítica o a guardar silencio. Los hijos lo observan y creen que ésa es la manera en que se solucionan los problemas: luchando o huyendo. Y el ciclo puede transmitirse de generación en generación. Para llegar a la raíz del problema, escriba una misión como familia. Si usted, a largo plazo, quiere llegar a cualquier lado, defina un núcleo de valores y metas y alinee junto a ellos los sistemas necesarios para conseguirlos. Trabaje a partir de los cimientos y hágalos seguros. El núcleo de toda familia es aquello que no cambia, que siempre estará allí y que puede quedar reflejado en una misión familiar. Pregúntese a usted mismo:

“¿Qué es lo que valoramos? ¿Para qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestra misión esencial, nuestra razón de ser?”.

Si usted identifica esa finalidad esencial y establece una visión y unos principios compartidos, podrá enfrentarse con éxito a cualquier situación que se le presente. Las misiones entusiasman a la gente. Las lleva a afrontar problemas y a considerarlos de forma madura y razonable. Si existe un sueño, una misión o una visión, uncirá a la organización y dará forma a sus acciones.

Los principios son leyes eternas y universales que dan poder a las personas. Los individuos que piensan sobre la base de principios piensan en muchas alternativas y tienen el poder de resolver problemas bajo miles de condiciones y circunstancias diferentes. En cambio, quienes piensan en términos prácticos, tienden a ver su eficacia limitada a las condiciones específicas en las que dicha práctica es eficaz.

Los principios tienen infinitas aplicaciones, tan variadas como lo son las circunstancias. Tienden a ser verdades universales, válidas y evidentes por sí mismas. Cuando comenzamos a reconocer un principio correcto, se convierte en algo que nos es familiar, casi como de “sentido común”. El peligro reside en que podemos desecharlo demasiado pronto, en vez de estudiar en profundidad cómo ese principio específico puede ser valioso en las circunstancias por las que atravesamos en ese momento.

Ello queda muy claro cuando nos referimos a los principios implicados en el desarrollo de los “estatutos” personales y empresariales. Hay ciertos principios profundos que se aplican tanto en la vida de un individuo como en la de una organización. Los procesos se desarrollan a partir de los principios y son los que dan vida a éstos.

Una misión escrita ayuda a la gente a triunfar porque responde a preguntas como éstas: “¿Qué quiero hacer? ¿Qué quiero ser?”. La verdadera definición del éxito es que éste consiste en convertirse en el tipo de persona que uno quiere ser, y hacer las cosas que uno desea hacer.

Lo mismo rige para una organización. Toda empresa que no tenga cierta identidad, o alguna misión que la impulse, logrará mucho menos de lo que debería lograr. No basta con conseguir cosas sobre la base de fijarse objetivos. Para liberar la productividad de una organización hay que concentrarse no sólo en lo que se quiere hacer sino también en lo que se desea ser. El estatuto de la empresa tiene que ver, pues, con las razones de esa última pregunta.

Nuestra firma, por ejemplo, ha trabajado de vez en cuando con la Walt Disney Company. Al principio Walt era, por supuesto, el catalizador de toda la organización Disney. Desde que murió, hace ya unos veinte años, la Disney Corporation trabajó para completar el ambicioso sueño de su creador, el Epcot Center. Tras haberlo terminado, el equipo de diseño y

producción se redujo de 2200 operarios, artistas y técnicos a unos 500. La moral era baja.

Para generar un nuevo desarrollo de la empresa, un grupo preparó una misión escrita, pero pocos la acogieron porque no habían participado en su elaboración. Luego comenzó el proceso, que duró varios meses, de escribir ese enunciado dando participación a todos los niveles de la empresa. Hoy están motivados por una nueva misión. El espíritu del nuevo enfoque de Disney es: “No procuramos imitar a los maestros, buscamos más bien lo que ellos buscaron”. Estaba claro que eso era lo que hacía falta para avanzar.

La misión escrita da significado a una empresa. La necesidad que estimula al trabajador moderno es el significado. No basta con trabajar para comer ni con permanecer en el empleo porque el trato es bueno. Tampoco basta con tener una oportunidad de aportar el talento propio y de liberar parte de nuestro potencial. La gente quiere saber el porqué. El significado constituye el ingrediente esencial del éxito organizacional en los tiempos modernos.

Lo mismo es válido para las naciones. La Declaración de la Independencia y la Constitución de Estados Unidos define lo que somos, lo que estamos tratando de lograr y por qué. Los principios profundos del constitucionalismo, el individualismo y el voluntariado signen siendo las piedras angulares de nuestra sociedad. Muchas de las cosas que valoramos están expresadas en la Declaración de la Independencia y en la Constitución.

COMO REDACTAR SU PROPIO ESTATUTO

Para desarrollar un estatuto, los individuos y las compañías deben seguir algunos pasos específicos: primero, ampliar las perspectivas; segundo, clarificar los valores; tercero,

ponerlo a prueba con uno mismo, y cuarto, probarse a uno mismo con él.

Ampliar las perspectivas. Estamos tan inmersos personal y organizacionalmente en los aspectos cotidianos de la vida que suele ser necesario que nos detengamos para poder poner las cosas en perspectiva y recordar qué es lo que realmente importa.

Estas “experiencias de perspectiva” pueden ser planeadas o no. Entre las que no lo son se cuentan la muerte de un ser querido, una enfermedad grave, un descalabro financiero o una gran desgracia. En momentos como esos nos detenemos y contemplamos nuestra vida tratando de contestarnos a nosotros mismos algunas preguntas críticas. ¿Qué es lo que consideramos realmente importante? ¿Por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo? Si no tuviéramos que hacer lo que hacemos para conseguir dinero, ¿qué haríamos? A través de este proceso de autoevaluación tendemos a ampliar nuestras perspectivas.

La gente proactiva puede ampliar sus perspectivas por medio de experiencias planeadas, como la de estudiar las opiniones de las otras personas que integran la organización o participan de una situación. Comienza por considerar estas cuestiones: “¿Qué es lo más importante para la organización? ¿Qué podemos aportar? ¿Qué significado tiene lo que hacemos? ¿Para qué estamos aquí? ¿Qué queremos ser? ¿Qué queremos hacer?”. La abundancia de opiniones amplía las perspectivas. Cuando los individuos buscan lo mejor de sí mismos y de la organización aparece la verdadera sinergia, que es el proceso que nos ayuda a valorar las diferencias y a buscar la mejor solución posible.

La administración basada en la presencia en los lugares de trabajo, una práctica común en Hewlett-Packard, constituye otra buena manera de ampliar las opiniones sobre la organización. La gente suele mostrarse reacia a suministrar mucha

información sincera porque no se siente parte del status gobernante de la organización, porque duda de si ésta necesita y aprecia realmente sus valores y puntos de vista, o porque se siente en peligro si comparte estos últimos. Una de las formas de superar esta reticencia es formular preguntas para que sean discutidas dentro de grupos de movilización mental. Sus conclusiones pueden ser compiladas, estudiadas y contestadas. Cuando la gente ve que lo que aporta es tomado en serio, tiende a querer aportar más.

Este proceso de ampliar las perspectivas, de recoger las opiniones de los demás e intentar conducir a todo el personal a lo mejor, a lo más elevado y noble de la organización, no debería llevarse a cabo de forma atropellada. Lleva su tiempo, y en una organización grande puede tomar varios meses.

- *Clarificar los valores.* Tras ampliar las perspectivas y haber considerado muchos puntos de vista distintos, es necesario dejar a cargo de algunos individuos la responsabilidad de escribir un borrador de la misión de la empresa, cuidando que se tenga en cuenta lo que se ha recogido, observado y compartido hasta ese momento. Luego hay que mostrárselo a los miembros de la organización con esta aclaración: “A nosotros tampoco nos gusta”. Son los términos exactos que se usan lo que da un enfoque tremendo a la misión escrita. Una misión que no esté bien definida o pulida, no será demasiado valiosa ni útil para la toma de decisiones. Las mejores redacciones de misión surgen de la reunión de la gente en un espíritu de respeto mutuo, donde se expresen diferentes opiniones, y se trabaje en forma conjunta en la elaboración de algo superior a lo que hubiese podido hacer un individuo aislado.

- *Ponerlo a prueba con uno mismo.* Coja usted el proyecto más acabado de dicho enunciado y póngalo a prueba preguntándose:

“¿Está en armonía con mis valores? ¿Me inspira y motiva? ¿Capta el corazón y el alma de la compañía? ¿Representa a lo mejor de la organización?”.

Piense en el estatuto como si se tratara de dos círculos superpuestos. Uno de ellos representaría el sistema de valores de la organización, y el otro el de los individuos. Cuanto más coincidan los círculos de los individuos con el de la organización, más eficaz tenderá a ser esta última. Es necesario poner a prueba el estatuto para ver cómo calzan estos dos círculos.

- *Probarse a uno mismo con él.* Después de que el enunciado haya pasado por este proceso, la mayor parte de la gente necesita tener la oportunidad de convivir un tiempo con él y probar, también con él, a la organización. Puesto que esos valores compartidos constituyen el corazón y el alma de la organización, todas las políticas, programas, estrategias, estructuras y sistemas deben estar en armonía con ellos.

Con el paso del tiempo, este proceso de escribir y pulir la misión se convierte en la clave, para mejorar la organización. Hágalo usted, periódicamente, para ampliar sus perspectivas, cambiar de énfasis o de dirección, y enmendar o dar un nuevo significado a las frases desgastadas por el tiempo.

Con ese estatuto usted tiene continuidad. Este es uno de los mayores beneficios que produce el administrar y dirigir sobre la base de una misión escrita que ha sido gestada por medio de un proceso participativo. Brinda continuidad a largo plazo y ayuda a los ejecutivos a mantener una ventaja competitiva también a plazo porque les da orientación y finalidad. Y cuando los valores individuales están en armonía con los de la organización, las personas trabajan unidas en pro de fines comunes profundamente sentidos. Aportan más como equipo de lo que lo harían individualmente. La productividad no sólo mejora un poco, sino que lo hace de forma espectacular.

UN PROCESO QUE SE ALIMENTA A SI MISMO

Cuando uno cambia y crece, sus perspectivas y valores pueden sufrir una metamorfosis. Es importante que usted mantenga su misión al día, y congruente con sus valores. He aquí algunas preguntas que lo ayudarán a lograrlo:

- ¿Está mi misión centrada en principios probados, en los cuales sigo creyendo en la actualidad?
- ¿Siento que refleja lo mejor de mí mismo?
- ¿Percibo una sensación de orientación, finalidad, estímulo y motivación cuando la releo?
- ¿Estoy al tanto de las estrategias y técnicas que me ayudarán a cumplir con lo que he escrito?
- ¿Qué debo hacer ahora, para mañana poder estar donde quiero estar?

Tenga presente que jamás podrá construir una vida que vaya más allá de su finalidad más noble. Su misión puede ayudarlo a extraer lo mejor de sí mismo y a desempeñarse cada día en un nivel de excelencia.

EL ENUNCIADO DE LA MISION UNIVERSAL

Quizás usted quiera diseñar su misión personal y profesional usando como patrón una misión universal de doce palabras. El enunciado de tal misión universal debe expresar el metaliderazgo (no el macro ni el microliderazgo).

Metaliderazgo. Es el que se refiere sobre todo a la visión y a ser responsable, a lo que a usted se le ha confiado como líder y como administrador.

Macroliderazgo. Es el que engloba los objetivos estratégicos y su manera de organizar una estructura y unos sistemas; establece procesos para alcanzar esos objetivos.

Microliderazgo. Es el que se refiere a las relaciones, a la creación de cuentas bancarias emocionales que le den a usted una autoridad legítima sobre la gente, de modo que ésta decida seguirlo y se alinee con su visión o misión.

Los altos ejecutivos que son eficaces dedican la mayor parte de su tiempo y energías a cuestiones que corresponden a los niveles meta y macro del liderazgo. Se concentran en mantener y elevar las relaciones con la gente que trabaja más próximamente a ellos.

El enunciado de la misión universal pretende servir a los líderes de las organizaciones como expresión de su visión y de su sentido de la responsabilidad. Intenta alinear con la brújula, en una corta frase, el núcleo de valores de la organización, y genera un contexto que da significado, dirección y coherencia a todo lo demás.

Para ser funcionales, los enunciados de la misión deben ser breves, de modo que la gente pueda memorizarlos e internalizarlos. Pero también deben ser totalizadores. Estos dos conceptos parecen contradictorios entre sí. ¿Cómo puede algo ser breve y totalizador al mismo tiempo? Sencillamente siendo simple, general, genérico. En el mundo de la computación podemos ver, por ejemplo, que cuanto más avanzada es la tecnología, más simple es el producto. Lo mismo debe suceder con un enunciado de la misión. Y en el supuesto de que ese enunciado fuese su software, usted comenzará a ver y a tratar las cosas a través de él.

Esto no quiere decir que el enunciado de la misión ocupará el lugar que corresponde a sus objetivos organizacionales. Pero los dirigirá y brindará un contexto y coherencia a todo lo demás.

El enunciado universal de la misión debe englobar todos los aspectos que se refieren a la responsabilidad de un individuo, contemplando el largo y el corto plazo. Se debe poder aplicar a todas las organizaciones como el común denominador que sus líderes tienen en cuenta para desarrollar su propia misión. Se trata de algo como esto:

Mejorar el bienestar económico y la calidad de vida de todas las personas que tienen intereses en la empresa.

LAS TRES PARTES

Detallaré ahora las tres frases clave del enunciado.

1. El bienestar económico. ¿Por qué planteamos en primer término la dimensión económica? Porque las organizaciones se crean primordialmente para servir a fines económicos. El sustento de las personas proviene de su empleo. Este no ocupa el mismo lugar que la familia, la iglesia o las cofradías. Los trabajos son para producir riqueza, cosas que la gente pueda usar y consumir en su vida cotidiana, y también, teóricamente, suficiente dinero como para pagar los impuestos, la instrucción y todo lo demás. A veces perdemos de vista este hecho tan simple. Así lo señaló Abraham Zaleznik, que fue mi profesor en la Harvard Business School, en su artículo “Real Work” (Harvard Business Review, enero-febrero de 1989). ‘Ibm Peters y Bob Waterman dijeron lo mismo en su libro *In Search of Excellence*: las compañías existen para hacer y vender productos. Y Ted Levitt, el autor de *Marketing Management*, dijo que las empresas existen para conseguir y conservar clientes. Son ideas sencillas.

2. La calidad de vida. A veces los individuos y las organizaciones piensan que no pueden afrontar las cuestiones referentes a la calidad de vida si no son relativamente acaudalados. Históricamente, así ha ocurrido: es probable que el 90 por ciento de las personas no haya afrontado el tema de la calidad de vida, sino sólo el de la supervivencia. Incluso en Estados Unidos, quizá sólo el 50 por ciento de la población haya dispuesto de tiempo para preocuparse por la calidad de vida y se lo haya dedicado a ella. Esta es una de las razones por las cuales hay tantos movimientos sociales y legislativos en pro de más tiempo libre, de educación permanente, de buen estado físico, de buena salud, de viajes y de turismo. Estas industrias de la Calidad

de vida se han multiplicado a gran escala en Estados Unidos durante los últimos cuarenta y cuatro años, a partir de la Segunda Guerra Mundial.

Los ejecutivos de negocios deberían preocuparse por la calidad de vida del conjunto de sus colaboradores empresariales, pero su responsabilidad primaria consiste en elevar la calidad de la vida laboral; hay otras instituciones —la escuela, la iglesia, la familia— que tienen que ver más con la vida privada.

En la calidad de vida distingo cinco dimensiones:

- La aceptación y el amor. Las personas tienen necesidad de pertenecer y ser aceptadas, de unirse a otras en tareas comunes, de entablar relaciones yo gano/tú ganas y de dar y recibir amor.
- El estímulo y el crecimiento. La gente también necesita experimentar el estímulo y la oposición, crecer y evolucionar, ser bien utilizada, estar informada y ser creativa. La amplia mayoría de la fuerza de trabajo posee más capacidad, inteligencia, recursos e iniciativa de lo que sus actuales tareas les permiten y exigen emplear. ¡Qué despilfarro! ¡Qué baja calidad de vida! Los líderes deben detectar, desarrollar, usar y reconocer el talento; en caso contrario, la gente se irá, física o mentalmente, para encontrar en algún otro sitio su satisfacción y la sensación de que se les valora.
- Finalidad y significado. Para colaborar en algo cuyo significado sea importante, las personas también necesitan tener una finalidad y un significado. Es posible que ganen dinero y tengan toda clase de experiencias evolutivas y de buenas relaciones, pero si la tarea que realizan no les resulta intrínsecamente satisfactoria o su resultado no contribuye constructivamente a la sociedad, no estarán motivadas en el sentido más elevado y profundo del término.

La dimensión económica es extrínseca. Pero uno no trabaja sólo por dinero. Este es sólo un medio para alcanzar un fin. Uno también trabaja para lograr satisfacciones intrínsecas, lo cual quiere decir que la naturaleza de la tarea, las relaciones en el trabajo y la sensación de estar aportando a algo que tiene un significado importante son satisfactorias en y por sí mismas.

- La justicia y las oportunidades. Los principios básicos en el campo de la motivación humana destacan la justicia respecto de las recompensas económicas y las oportunidades respecto de las recompensas intrínsecas. Frederick Herzberg, un profesor de la Universidad de Utah experto en el tema de la motivación, habla de “lo que causa insatisfacción” y “lo que satisface” o es motivador. Por ejemplo, algo que causa insatisfacción puede ser la sensación de que no ha habido equidad en lo que respecta a su remuneración. Cuando la gente está insatisfecha, cuando sus necesidades más vitales no están cubiertas, lucha de una manera o de otra contra la organización para dar cohesión y significado a su vida. Por ello, el “bienestar económico” y la “calidad de vida” de un individuo se encuentran estrechamente interrelacionados.

- Una vida equilibrada. Ahora bien, si alguien es tratado con imparcialidad, justicia y equidad en lo que a las remuneraciones económicas se refiere, pero carece de estímulo y de significación dentro de su organización, ¿qué hará? Presionará para obtener más dinero, más beneficios y más tiempo libre, porque con dinero y tiempo tiene la posibilidad de satisfacer sus inquietudes y encontrar su satisfacción intrínseca fuera del trabajo. El verdadero desafío a que se enfrentan los líderes consiste en reconocer que éstas no sólo son necesidades, sino también capacidades de la gente, y que si cualquiera de estas necesidades no se ve satisfecha, la capacidad que resulte así frustrada trabajará contra sus organizaciones.

Si las personas tienen, por ejemplo, una línea de acción que sólo se centra en el aspecto económico, y no en el social, el psicológico y el espiritual, es posible que esa misión las incite a buscar un segundo trabajo o a utilizar su talento y energía para tratar de obtener más dinero y mejores condiciones personales, para, así, disponer de más tiempo y encontrar mayores satisfacciones fuera del trabajo.

3. Todas las personas que tienen intereses en la empresa. Este enunciado de la misión universal tiene que ver con esas personas. Pero, ¿qué entendemos por “personas con intereses en la empresa”? La mejor forma de contestar a este interrogante es preguntar: “¿Quién sufrirá si la empresa fracasa?”.

Depende, por supuesto, de cada situación. Si los propietarios han empleado los ahorros de toda una vida y lo han arriesgado absolutamente todo por la empresa, probablemente sean los que más sufran si ésta fracasa. Los demás pueden abandonarla y conseguir otro trabajo, pero los propietarios pueden quedar hundidos y tener que volver a empezar, y hasta incluso deban pagar tremendas deudas durante mucho tiempo. Si los propietarios, en cambio, son gente de fortuna y tienen muchos capitales diversificados, es posible que no sufran si determinada inversión o empresa fracasan. Pero los empleados pueden sufrir enormemente, en especial si son profesionales especializados que quedan atascados en una ciudad que posee un solo establecimiento industrial, ya que cuentan con la capacitación y la habilidad que se requieren en aquel lugar. También pueden sufrir terriblemente los proveedores. Y ese “efecto dominó” (una ficha hace caer a las otras) puede ser dañino para muchos otros miembros de la comunidad.

Hay que tener mucho juicio, discernimiento y sentido de responsabilidad en el trato hacia todos los colaboradores de una empresa —hacia todos los que apuestan por la prosperidad o el éxito de la empresa—: los clientes, los proveedores, los distribuidores,

los comerciantes y el público en general. Porque si los líderes de una firma son explotadores, ayudan a generar un clima de escepticismo, los medios de comunicación se les echan encima y dañan a muchas otras compañías del mismo ramo. Pueden incluso provocar que se promulgue una legislación especial que tienda a impedir los arreglos poco claros por parte de los “grandes empresarios”.

Los líderes de las empresas deben tener un elevado sentido de responsabilidad respecto de algunos problemas sociales, y participar y fomentar la participación de los miembros de sus organizaciones. John Pepper, el presidente de Procter & Gamble, por ejemplo, me pidió una vez que hablara ante el consejo de administración de la Cincinnati School sobre ciertos temas que le preocupaban. Muchas otras organizaciones querían que su personal participara en el trabajo voluntario de programas sociales y educativos, porque sabían que eso afectaba directamente a algunos colaboradores de la empresa e, indirectamente, al clima del negocio en su conjunto.

El concepto “personas que tienen intereses en la empresa” no abarca exclusivamente a los accionistas. La mayoría de los enunciados de misión está dirigida ante todo a los accionistas y, más específicamente, a los dividendos trimestrales a corto plazo. Una de las causas para que esto ocurra es que muchas organizaciones son propiedad de pequeños accionistas que dependen de esos ingresos y quedarían descalabrados si los dejaran de percibir. Ahí domina el fenómeno de “la gallina de los huevos de oro” como norma general:

si nos concentramos en el corto plazo y matamos a la gallina, no tendremos más huevos de oro..., y eso dañaría a todas las personas que tienen intereses en la empresa, no sólo a los accionistas.

Les contaré una anécdota: un empresario llevó a sus empleados más importantes a un mirador, desde el cual se contemplaba el panorama de un hermoso valle, y les dijo:

“Aprecio

mucho lo que ustedes han hecho durante todos estos años, y quiero que sepan que, si siguen mostrando la misma devoción y laboriosidad, algún día todo eso será mío”. Eso es precisamente lo que expresan algunos enunciados de misión empresariales.

Una gran organización tenía básicamente como misión “incrementar el activo de los propietarios”. Yo le pregunté al director ejecutivo: “Si usted colgara esto en la pared, ¿fomentaría la devoción de sus empleados y el compromiso de sus clientes? ¿Les comunicaría con esto que usted se preocupa de verdad por ellos?”.

En las organizaciones hay una especie de conciencia, tanto social como privada, que define la equidad y la imparcialidad. Siempre que usted tenga gente que realiza una inversión superior a la retribución que recibe por ella, sufrirá muchas consecuencias negativas. Y si, por el contrario, hay más recompensa que inversión, eso también es una injusticia dentro de la ecología social y a la larga tendrá un impacto negativo sobre otras cosas.

Es por eso que el metaliderazgo exige poseer un sentido de la responsabilidad para con el paquete de consideraciones en su conjunto y mantener un delicado equilibrio entre muchos intereses distintos. El metaliderazgo no es un enfoque transaccional. El movimiento de recursos humanos define a las personas como bienes, como recursos, pero ellas son mucho más que eso: son intrínsecamente valiosas en y por sí mismas, no sólo como bienes. Si usted no se da cuenta de que las personas tienen un valor intrínseco, caerá en un enfoque utilitario. Será ‘amable con ellas’ como si se tratara de bienes valiosos, pero violará su naturaleza espiritual y su sentido de valor intrínseco. El enfoque del liderazgo que promueve la escuela de recursos humanos es, en última instancia, transaccional, no de transformación o sinérgico.

El enfoque del liderazgo centrado en principios es de

transformación, porque da a las personas la convicción de que ellas (sus respectivos destinos en la compañía) no están en función de personalidades arbitrarias sino de principios universales y correctos, particularmente si éstos están firmemente establecidos en la misión y si de ellos emanan el estilo gerencial, las prácticas, los procedimientos, las políticas, la estrategia, la estructura, los sistemas, etcétera. Entonces la gente va adquiriendo confianza en el sentido de que “este sitio está regido por principios” y todos, la cúpula incluida, deben rendir cuentas ante esos mismos principios y ante todos los demás.

Me gustaría ver en acción un nuevo esquema organizacional: en el centro estarían los principios correctos y en la periferia las diversas responsabilidades. El presidente y todos los demás deberían rendir cuentas ante esos principios.

Lo que pretendo explicar es que el enunciado universal de misión, esté o no redactado por escrito, ya está funcionando. Es como una ley natural: ni ese enunciado, ni su sentido de comunidad económica total, pueden violarse impunemente.

LOS CINCO BENEFICIOS PRINCIPALES

En este enunciado universal de misión distingo cinco virtudes básicas:

- El equilibrio ecológico. El enunciado universal de misión lo ayudará a pensar ecológicamente respecto a todos los colaboradores de su empresa. Usted sabe que si cumple permanentemente los principios transformadores todos esos colaboradores disfrutarán de los beneficios sinérgicos.
- La perspectiva a corto y a largo plazo. El enunciado universal de misión sostiene que, si usted intenta asumir el

enfoque a corto plazo, anulará el compromiso a largo plazo o matará a la gallina de los huevos de oro.

- El estímulo profesional. Las dieciséis palabras del enunciado universal de misión suponen un estímulo para los líderes que redundará en el curso de toda su carrera profesional.
- El contexto gerencial. Usted podrá establecer mejor las políticas y los procedimientos, la estrategia, la estructura y los sistemas, con los parámetros del enunciado universal de misión.
- El sentido personal de ser responsable. El enunciado universal de misión genera en la gente un sentido de responsabilidad y, también, de sentirse responsable por los demás recursos.

Considero que este enunciado —lo repito una vez más— es un enunciado genérico para los líderes, no necesariamente para las organizaciones, aunque aquéllos pueden incorporar estos conceptos a los enunciados de misión de sus organizaciones. También pueden aplicarlos a sus enunciados de misión personales y familiares. El enunciado universal no elimina en absoluto la necesidad de un enunciado personal, familiar o de la empresa parecida. Toda organización debe tener su propio enunciado de misión, que bien podría consistir en una ampliación del enunciado universal:

Mejorar el bienestar económico y la calidad de vida de todas las personas que tienen intereses en la empresa.

LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE CENTRADOS EN PRINCIPIOS

La situación por la que atraviesa actualmente la educación puede describirse gráficamente como un desierto cubierto de campos minados. El esquema del rumbo que seguirá la educación en el futuro, en líneas generales, prácticamente no existe. Si intentásemos definir y pronosticar el éxito de la educación, lograríamos, en el mejor de los casos, un resultado impreciso e incierto. Esta impredecibilidad es la que genera los campos minados de la controversia.

La controversia distrae a los educadores, impidiéndoles concentrarse en su tarea. Ellos quieren, sinceramente, preparar a las próximas generaciones, pero hay muchas expectativas en conflicto. Es como si la sociedad quisiese que la educación lidiara con todas sus enfermedades básicas, con sus problemas más profundos. Se pretende que el sistema de educación trate y compense los errores que se dan en el hogar y en otras instituciones, como la iglesia, el gobierno, etcétera.

Todas estas expectativas en conflicto existen porque el nivel de confianza es bajo. Cuando esto sucede, el proceso de comunicación se deteriora. Es fácil ver que abunda la comunicación

antagónica, los conflictos interpersonales y las rivalidades interdepartamentales. La gente desarrolla una mentalidad de ciudad sitiada. Suele recurrir a enfoques legalistas para legislar sus deseos. Crea grupos de presión y pelea por lo que quiere. No hay grupo que no esté en constante conflicto con algún otro. El saldo final es una espiral de confianza descendente. La gente se empieza a sentir cada vez más frustrada. Evoluciona hacia una sensación de felicidad y desesperanza. Son muchos los educadores que se preocupan y dan lo mejor de sí mismos, pero son vulnerables y están indefensos, y a la larga bajan la guardia.

Los educadores suelen desarrollar una especie de mentalidad de supervivencia. Se preguntan a sí mismos: “, ¿Qué podemos hacer para salir hoy del paso?”. Y lo ponen en práctica. En ocasiones se parapetan en sus respectivas aulas. Los únicos ingresos que reciben sus cuentas bancarias emocionales provienen de dentro de esas cuatro paredes. Se sienten menospreciados y subvalorados. Hay muchos administradores que también se sienten así. Una de las cosas de las que más sedienta está el alma humana es de que su dueño sea apreciado, valorado y reconocido. Pero recibimos muy pocas de esas ventajas y, en consecuencia, este ciclo negativo se realimenta a sí mismo, se intensifica y desarrolla su propio impulso.

LA AUSENCIA DE UNA VISION COMUN BLOQUEA EL CAMBIO

Otra mentalidad que suele producirse es la que llamamos mentalidad de escasez. Puesto que hay tan pocos recursos y tanta demanda, existe una gran sensación de escasez. La gente piensa: “Si no cojo lo que me corresponde, otro puede hacerlo por mí” o “Si los otros obtienen algún gran recurso, de la forma que sea, me están sacando algo a mí”. En consecuencia, comienza a pensar antagónicamente, en yo gano/tú pierdes,

defensivamente, y a ser proteccionista. Este clima de baja confianza, comunicación defensiva y expectativas en conflicto se ha convertido en uno de los principales problemas de nuestra sociedad, y tiene muchas ramificaciones negativas.

La sociedad recurre a una gran diversidad de enfoques en sus intentos por plantear los problemas de la educación, y pone en funcionamiento múltiples programas. Pero éstos suelen contribuir a aumentar la confusión y a fomentar una actitud de compartimentación. ¿Por qué? Porque no existe una visión común. Las personas, si carecen de un núcleo de criterios comunes, de un marco de referencia, de una visión de conjunto, se hacen antagónicas entre sí y la cultura se derrumba por obra de una lucha tras otra, de rivalidades y de polarizaciones.

Si no tienen una visión común, los diferentes grupos bregan por su propio tipo especial de legislación. El pueblo presiona porque los dirigentes rindan cuentas más a menudo. Los maestros por más libertad frente a las limitaciones que pesan sobre ellos, y los padres por estándares más mensurables, explícitos, definidos y cuantificables, según los cuales poder elaborar sus criterios. Todo este proceso es un ciclo de energía masiva que se realimenta a sí mismo y causa desmoralización entre los maestros y los administradores. Además, provoca un exceso de crítica y fomenta el espíritu de acusación.

¿Qué tipo de visión común necesitan los maestros y educadores? Los maestros pueden aprender a colaborar para que los estudiantes obtengan mayor poder. Pueden satisfacer mejor las necesidades individuales de éstos recurriendo al concepto de ser “quien facilita”. Cuando han obtenido poder, los estudiantes se hacen más responsables de su propio proceso de aprendizaje. Los maestros ya no están limitados por sus propios conocimientos, y el paradigma cambia.

Esta nueva visión común libera a los maestros, permitiéndoles maximizar sus energías creativas y aliviándolos de la carga que significa la constante presión sobre sus alumnos

para que rindan. Genera un retomo a la actitud de ser, más que un maestro, una persona que aprende. Siempre que alguien se siente maestro en algo, el aprendizaje parece detenerse. Cuando esto sucede, la gente comienza a proteger el statu quo y asume actitudes que son antitéticas con el sentido de relacionarse de forma buena y positiva. Cuando las buenas relaciones sufren limitaciones, el ambiente de aprendizaje se ve afectado.

Son los niños quienes, en última instancia, sufren en ese ambiente emocionalmente tóxico. Se convierten en víctimas de una rivalidad regida por la poca confianza, las relaciones antagónicas, las intensas presiones y las expectativas en conflicto. En realidad, este ambiente no sólo los transforma en sus víctimas: también los modela para el futuro. Comienzan a observarlo todo y absorben inconscientemente esos enfoques y esos métodos para resolver los problemas. La gente es adiestrada para pensar en yo gano/tú pierdes y yo pierdo/tú ganas, y en consecuencia su respuesta es ceder, luchar o huir.

La imagen de conjunto que perciben los niños de la profesión de maestro suele desalentarlos a dedicarse ellos mismos a la enseñanza. Si a nivel de toda la sociedad la profesión de enseñar pierde su prestigio y su tremenda capacidad de influir, los jóvenes no obtendrán el poder de ser responsables de su propio aprendizaje y de su propia vida porque habrán sido testigos de un exceso de culpar y criticar a los demás, de demasiada transferencia de responsabilidades y de demasiada abdicación del poder ante las debilidades de otros o ante las instituciones.

Es importante que los maestros y los líderes de la educación empiecen con un objetivo en mente, con una línea de actuación personal o de la visión en general que considere básicamente estos dos puntos: 1) ¿Qué sentido tienen sus vidas? y 2) ¿Cómo lo llevarán adelante? Dicho de otra forma: se trata de la finalidad y de los principios. Es un proceso muy difícil y a

veces angustioso. Pero la redacción de una misión escrita y su cumplimiento es la forma más inteligente de actuar para mejorar la vida de una persona, para fortalecer un matrimonio, una familia o cualquier organización.

LAS LEYES NATURALES DEL CAMBIO

La integridad personal desarrolla la fortaleza de carácter. “Practique lo que afirma”, especialmente si uno de los valores que usted está intentando afirmar es el de hacerse cada vez más capaz y participar regularmente en el desarrollo personal y profesional. El carácter y la capacidad garantizan unos cimientos de confianza y confiabilidad, lo cual genera a su vez más confianza. Y si hay confianza usted tiene un enfoque acertado de cómo dar poder como administrador o como maestro, y también un radio más amplio de influencia que puede empezar a tener cierto impacto sobre el diseño y la estructura del sistema.

Al principio quizá viva en un ambiente hostil. Deberá hallar su seguridad primordialmente de su propia integridad hacia un sistema de valores personal, no de un refuerzo proveniente del exterior. Esto le exigirá una gran valentía, y también mucha empatía y paciencia. Se trata de un proceso, no de un enfoque de soluciones instantáneas. Pese a que la literatura sobre el éxito afirme a menudo lo contrario, no existe una forma fácil de obtener lo que deseamos por medio de alguna fórmula simplista para triunfar.

Cuanto más podamos cimentar nuestra propia vida en torno de leyes o principios naturales, convertirnos interiormente en individuos basados en principios y luego vivir según esos principios en nuestras relaciones con los demás, más crecerá y se profundizará nuestra confiabilidad recíproca. Este tipo de confianza permite que nuestro radio de influencia se amplíe poco a poco.

Hay mucha gente que dispone de reservas de perfección incluso en medio de mares de mediocridad. Podrá darse cuenta de ello si recorre usted el país y observa muchos establecimientos escolares diferentes. Allá afuera hay gente proactiva, que se rige interiormente por su propio sistema de valores, y que fundamenta su disciplina interior y su compromiso de vivir según ese sistema de valores.

EL FACTOR “TIMON DE POTENCIA”

Buckminster Fuller suele hablar del factor “timón de potencia”. Sobre el timón de un barco enorme hay otro timón diminuto llamado timón de potencia. Al mover suavemente ese pequeño timón, el barco gira con lentitud y acaba por cambiar completamente su dirección.

En el enunciado de su línea de conducta personal, concíbase a usted mismo como ese factor “timón de potencia”, como un catalizador del cambio. Al efectuar algunos retoques en su sector del ecosistema y confiar en que, a través de un proceso paciente y laborioso, comenzará a contemplar variaciones en otras partes de ese ecosistema, usted se convertirá en lo que denominamos una “personalidad de transición”: un tipo de persona que detiene la transmisión de tendencias de una generación a otra. Por ejemplo, usted puede haber notado en sus hijos algunas tendencias que no le gustan, pero esas tendencias ya estaban dentro de usted, y también, probablemente, dentro de sus padres o abuelos.

Las personalidades de transición, esas personas que ejercen como timones de potencia dentro de una familia, pueden interrumpir la transmisión de tendencias indeseables si están dispuestas a desarrollar internamente su musculatura proactiva, empática, sinérgica y de autorrenovación. Pueden convertirse

en una inmensa fuente de influencia haciendo que su pequeño radio de influencia interior se extienda sin cesar.

Se nos puede objetar que eso nos llevaría una eternidad, pero es asombrosa la rapidez con que esas personalidades de transición, esos catalizadores del cambio, esos factores timón de potencia comienzan a influir sobre toda una cultura. A veces el cambio se produce en cuestión de pocos meses. Inténtelo usted en su hogar, durante treinta días, y verá como todo el ecosistema se modifica gracias a esa fuente de energía positiva. ¡Y esto también puede constituir una inyección de energía en el aula donde usted ejerce!

LAS RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Nos referimos a ellas cuando hablamos del “Ambiente de Aprendizaje Centrado en Principios”. En el campo de la educación, toda la presión ha estado volcada históricamente en la relación estudiante-maestro. Las personas interesadas en el sistema educativo acusan de todo y atribuyen toda la responsabilidad a los estudiantes y a los maestros. En un Ambiente de Aprendizaje Centrado en Principios cambiamos y alineamos esa energía concentrándola en el ambiente de aprendizaje, dando así confianza y poder al estudiante.

El regateo colectivo que reina en la educación ha erosionado la confianza hasta tal punto que ésta ya no existe entre los maestros y los administradores, ni entre los padres y la comunidad, ni tampoco se confía en el mismo sistema educativo. Quien sufre las consecuencias de todo esto es el estudiante. La mayoría de la gente concibe el ambiente de aprendizaje como compuesto exclusivamente por el maestro y el estudiante. La sociedad, en consecuencia, lo único que evalúa es lo bien que está haciendo su trabajo determinado maestro, respecto a determinado estudiante.



Con un Ambiente de Aprendizaje Centrado en Principios podemos identificar a todos aquellos que tienen intereses en este campo. Todos tienen y comparten una responsabilidad enfocada a brindar el mejor ambiente de aprendizaje para que los chicos evolucionen y obtengan poder. La familia educativa, por ejemplo, está integrada por la oficina central de administración, el consejo de administración de la escuela y la administración, a nivel del establecimiento y del maestro. Todas estas entidades colaboradoras tienen una serie de responsabilidades individuales que aportar al ambiente de aprendizaje. Todas tienen que hacer determinadas cosas. Todas tienen a su cargo el suministro de recursos y el velar porque éstos se mantengan en un alto nivel. Los padres, dentro de la comunidad privada, y los líderes de las empresas, dentro de la pública, tienen

también un interés inalienable en el ambiente de aprendizaje.

Cuando trabajamos con padres y educadores, hablamos con ellos del “paradigma de la preparación”. Preparación es una palabra popular en el campo de la educación. La mayoría de los estados se mueven a la búsqueda de programas de preparación: es decir, saber si un estudiante está preparado para el jardín de infancia o para el primer grado. Los programas de preparación suelen implementarse entre el primer grado y el segundo. Si un estudiante no está suficientemente preparado para el segundo grado, no se le hace cursar un programa de repetición; en cambio, se lo incluye en una clase de preparación y se prepara para el segundo grado. En el paradigma de los padres, la preparación debería consistir en brindar a ese estudiante un ambiente hogareño que lo alentara a trabajar con eficacia todos los días en su ambiente de aprendizaje. Imagínelo gráficamente como si se tratara de instalar una burbuja móvil en torno del chico: donde quiera que vaya, estará rodeado por un ambiente de aprendizaje enriquecido. Esta “burbuja móvil” constituye el ideal del enfoque de aprendizaje centrado en principios.

UN ECOSISTEMA PARA APRENDER

Los niños aprenden de los grupos de compañeros y de la familia y también, por supuesto, de los conocimientos académicos y de otras cosas, buenas y malas, en la escuela. Los estudiantes tienen responsabilidades para con el ambiente de aprendizaje; cumplir con ellas eleva al máximo las experiencias a las que pueden acceder. Por eso es tan importante que los estudiantes logren sus propias “victorias privadas”, que sean proactivos, que hagan cosas que aumenten su autoestima, su autoconfianza y su autoconciencia, y maximicen su potencial en el ambiente de aprendizaje.

Hemos incluido también al grupo de compañeros en el eco- sistema de aprendizaje. Cuando los chicos asumen la responsabilidad de sí mismos, experimentan sus victorias privadas. Los estudiantes pueden arriesgarse responsablemente a disentir, a aconsejar a otro y a poner las manos en el fuego por un amigo y compañero. Cuando los chicos tienen autoconfianza y autoestima, se hacen justicia a sí mismos a través de sus propias opciones y consecuencias. Fortalecidos por sus victorias privadas, pueden decirle a un amigo: “, ¿Estás seguro de haber tomado la decisión correcta en este caso?”. En una situación de grupo, pueden preguntar: “¿De veras queremos hacer eso el viernes por la noche? ¿Es realmente lo mejor que podemos hacer?”. Debemos acondicionar el ambiente de aprendizaje de manera que un estudiante pueda obtener poder, nutrirse y evolucionar en él. Se trata hasta tal punto de un ecosistema que cuando los estudiantes aprenden los Siete Hábitos y luego regresan a un ambiente contaminado, pueden actuar como catalizadores y comenzar a influir en todo el ecosistema. E incluso cuando la organización de conjunto no se integra totalmente en esa idea, la Victoria Privada empieza a construir la autoestima y eleva la autoconciencia, y el estudiante asume el aprendizaje como una responsabilidad personal. El fruto natural de esta situación, a medida que los estudiantes sienten más y más el impulso de aprender, es el impacto que tiene sobre el maestro. Si los estudiantes están comprometidos con el maestro, éste, en realidad, obtendrá más poder. Se trata de un círculo virtuoso, en vez de ser un círculo vicioso. Así pues, trabajar de forma independiente con un elemento puede, incluso, afectar al ecosistema en su conjunto. Lo que nosotros le decimos al sistema escolar es: “Si avanzan hacia el Ambiente de Aprendizaje Centrado en Principios, en esa nueva estructura los padres son un elemento tan decisivo como el maestro. También tiene importancia saber cómo ven los estudiantes a sus grupos de compañeros, lo que sienten

hacia ellos, la influencia que ejercen sobre ellos y cómo reaccionan al ambiente. Creamos el futuro sobre todos estos elementos en la proporción en que cada uno de ellos contribuye a la obra de conjunto. Si bien no todos tienen el mismo peso específico, todos contribuyen al bienestar del estudiante y del ambiente”. Podemos ser líderes de la reforma educativa a lo largo y a lo ancho de la nación. Los ambientes de aprendizaje centrado en principios son la clave de una reforma eficaz.

FUERZAS IMPULSORAS CONTRA FUERZAS RESTRICTIVAS

Este es el poder del enfoque de adentro hacia afuera. Los educadores han sido bombardeados por fuerzas impulsoras externas, como el cun-ículum. La mayoría de los estados tienen alguna forma de educar el carácter en el currículum como programa de intervención, lo cual constituye un enfoque de afuera hacia adentro. El enfoque centrado en principios para afrontar la educación del carácter es de adentro hacia afuera. Si áreamos el ambiente que modele las características que deseamos tengan los estudiantes, jamás deberemos enseñar la integridad, la honestidad ni la confiabilidad. Cuando estas características provienen de un sistema que las modela, los estudiantes desarrollan esos mismos rasgos de forma automática. Ellos se enriquecerán en la medida en que pasen por un sistema centrado en principios.

Los educadores descubrirán que no se trata de un currículum más que deben asimilar y luego enseñar, sino de algo que cambiará la cultura si ellos lo asumen y se dedican a ponerlo en práctica durante un período de entre tres y cinco años. Luego sucederán muchas otras cosas. Un educador de Chicago me dijo: “Vea usted, por medio de los Siete Hábitos podemos ayudar a la formación de los rasgos del carácter de los chicos, pero no sólo eso: si creamos un ambiente apto para la práctica de

estos principios, también seremos testigos de un espectacular ascenso del rendimiento académico”.

En un taller que hicimos en Chicago, Illinois, hablamos sobre la proactividad, el radio de influencia y el control de uno mismo. Una joven negra se puso de pie en el auditorio y nos contó lo siguiente: “Antes de incorporarme al primer año yo era una estudiante con notas entre mediocres y malas, con un bajo promedio. Me recuerdo a mí misma inscribiéndome para el segundo año y buscando entre las diferentes materias cuál escogería para maximizar mi educación, en vez de seguir tirándola al cesto de la basura. A partir del momento en que tomé esa decisión, figuré todos los semestres en la lista de los mejores estudiantes, y terminé graduándome con honores”. Cuando cursaba el bachillerato universitario, su meta era graduarse y asistir a la Northwestern School of Law. La joven agregó que podía recordar que había tomado conscientemente la decisión de ser proactiva. Fue el cambio de paradigma lo que afectó de esa forma su comportamiento.

Los educadores descubrirán que si se concentran en el Ambiente de Aprendizaje Centrado en Principios les será más fácil detectar las fuerzas restrictivas. Esa concentración los ayudará a alcanzar sus metas y así podrán diseñar su propio servicio interior y los programas de renovación para eliminar las fuerzas restrictivas. Decidirán qué significa para ellos un Ambiente de Aprendizaje Centrado en Principios, y luego crearán sus líneas de acción y todo lo demás en torno de esa determinación.

¿Sabe usted lo que proporciona, en su sentido más concreto, el Aprendizaje Centrado en Principios? Les da a todos los integrantes de una organización la misma brújula. Todos saben dónde se encuentra el verdadero norte, que son las leyes o principios naturales, esencialmente evidentes por sí mismos e indiscutibles. Verá usted que, a diferencia del gran debate que surgió en torno de la clarificación de los valores, todos reconocerán estos principios básicos.

Hemos trabajado con muchas organizaciones y descubrimos que resulta fácil identificar las leyes y principios naturales profundos. Cuando la gente ya tiene una brújula en su interior, puede cruzar el desierto. Muchos de aquellos campos minados ya no estarán allí por la sencilla razón de que todos los colaboradores de la misión participaron en el desarrollo del espíritu de la brújula. Por contra, el espíritu de antagonismo ha desaparecido. El espíritu de sinergia ha regresado, y aunque son muchas las cosas que todavía no están previstas, el verdadero norte está claramente definido y asimilado. La capacidad interior de saber a dónde estamos yendo en realidad y cuáles son los principios en que nos basamos para actuar nos permite afrontar toda clase de obstáculos imprevistos y de campos minados ocultos. Esto exigirá, lo digo una vez más, mucha valentía equilibrada con consideración. Esa es la esencia del líder maduro. También requerirá una considerable dosis de paciencia porque se trata de un proceso. No es una solución instantánea, pero es muy poderosa y eficaz.

LA IMPLEMENTACION

Al viajar por el país trabajando en distintos distritos escolares, hemos ido desarrollando un proceso de implementación bien definido, que depende de los siguientes cinco prerrequisitos:

- Los principios de los Siete Hábitos y el proceso secuencial que va de la dependencia a la independencia, y de ésta a la interdependencia, deben estar bien asimilados.
- Las personas con interés en la empresa deben comprender la importancia de la victoria privada y de los conceptos “Lo esencial entre noventa y nueve personas es que actúen como una” y “Si usted piensa que el problema está allá fuera, eso ya es parte del problema”.

- La implementación del ambiente de aprendizaje centrado en principios es un proceso largo que requiere capacitadores, grupos de apoyo y programas de renovación. No es un programa de soluciones instantáneas.
- Tan importantes como comprender el contenido son el alineamiento y las condiciones que garanticen el éxito.
- Los colaboradores en una misión que participen en el proceso deben practicar lo que afirman.

El modelo que parece lograr un mayor éxito es el que comienza por la capacitación al nivel organizacional más alto posible. He aquí la forma en que ha sido incorporado el Ambiente de Aprendizaje Centrado en Principios en las escuelas, a lo largo y a lo ancho de la nación:

- En la North Montgomery School Corporation de Indiana, la capacitación comenzó con el Consejo de Educación y el supervisor, y siguió con el equipo administrativo y el plantel docente.
- En el estado de Ohio se está llevando a cabo un programa conjunto entre los distritos escolares locales, el Departamento de Educación y una importante empresa, para participar en la capacitación de los Siete Hábitos.
- En muchos distritos del estado de Utah se está iniciando la capacitación con establecimientos individuales en un distrito, para luego avanzar horizontal y verticalmente dentro de éste. En Utah el Ambiente de Aprendizaje Centrado en Principios constituye un sistema de distribución para la educación del carácter.
- En Joliet, Illinois, la Joliet Township School Corporation comenzó la capacitación con un cuadro de educadores complementado con estudiantes, padres y administradores, y la siguió con la administración a nivel de la

oficina central y del establecimiento, y de los presidentes de división.

Estos ejemplos tienen en común la exclusiva relación que se establece entre el Covey Leadership Center y los distritos locales y estatales para implementar la reforma. En todos los casos antes citados, el plantel del Covey Leadership Center proveyó los materiales de trabajo iniciales, un plan de implementación e instructores experimentados al distrito en cuestión. Su objetivo central es dar poder a cada distrito para que se capacite a sí mismo. A través del proceso de obtener poder, el distrito puede desarrollar mejor sus propios sistemas internos de adiestramiento de grupos de apoyo y programas que luego harán avanzar el éxito de la capacitación de los Siete Hábitos. La implementación de este programa depende del compromiso personal de los integrantes individuales del plantel, y de que comprendan que este enfoque es:

- de adentro hacia afuera
- basado en principios
- de obtención de poder personal.

No tenemos noticias de que exista un desafío más estimulante para los educadores que éste de ejercer un efecto positivo y beneficioso, al influir y modelar el Ambiente de Aprendizaje Centrado en Principios para nuestros hijos y para las generaciones venideras.

Confeccionamos este artículo en conjunto con Chuck Farnsworth, del Covey Leadership Center.

EPILOGO

COMO PESCAR EN MEDIO DE LA CORRIENTE

He suscrito durante muchos años la siguiente pizca de filosofía:

Déle un pescado a un hombre y lo alimentará durante un día.

Enséñele a pescar y lo alimentará durante toda la vida.

Se trata de un viejo axioma, pero sigue siendo absolutamente actual. De hecho, normalmente empleamos este principio en nuestra capacitación. Nuestro objetivo siempre es enseñar a los ejecutivos cómo “pescar en medio de la corriente” sin ayuda. Las corrientes representan los ambientes —la realidad siempre cambiante del mercado— en los que trabaja su organización. Usted puede estar pescando en medio de muchas corrientes: la red empresarial, la industria madre, el mercado, el gobierno y la comunidad. Son muchas las corrientes y mareas que afectan al éxito de su organización. La probabilidad de que ésta triunfe es directamente proporcional a la armonía que exista entre su estrategia, sus sistemas y sus valores compartidos y las corrientes.

PARADIGMA DEL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS: CUATRO NIVELES Y PRINCIPIOS CLAVE

PARADIGMA PCL

CUATRO NIVELES

PRINCIPIOS CLAVE



Corrientes

REGLA N° 1, REGLA N° 2

Desde la superficie, una corriente parece ser bastante fácil de leer, y sus elementos fundamentales, ciertamente, se aprenden con rapidez. Pero, al igual que en la pesca, aprender los aspectos más sutiles nos puede llevar toda una vida.

Cuando enseño a los ejecutivos cómo pescar en medio de la corriente, suelo mencionar una sencilla regla práctica, que he denominado “regla n° 1, regla n° 2”. La idea básica consiste en que lo primero que hay que considerar son los valores compartidos o principios rectores de la organización, y ésta es la regla n° 1. La regla n° 2 sostiene que todo lo demás —la estrategia, la estructura, los sistemas, las técnicas y el estilo— deriva de lo anterior, es decir que debe fluir y acompañar a ese núcleo de valores y a la realidad de la corriente, no en sentido contrario.

Podemos apreciar que en el modelo PCL los valores compartidos son centrales y se los considera en el contexto de la corriente. Para comprender los derivados uno tiene que estudiar la fuente. Los ejecutivos que tengan claros los valores compartidos (la misión, los roles y las metas) estarán en mejores condiciones para estudiar la corriente porque dispondrán de algo que nunca cambia: su sistema de valores, sus principios. Lo estarán porque su seguridad no provendrá de las S rígidas, sino de su sistema de valores.

Pero si las organizaciones no tienen un sistema central de valores centrado en principios correctos, construyen su estrategia, su estructura y sus sistemas sobre cimientos de arena. Estos les dan una sensación de seguridad, pero es una seguridad falsa. Es posible que tengan una hermosa colección de moscas para cebo y de trofeos colgando de la pared, pero todo eso no tiene mayor importancia si no se “sincroniza” con la corriente. Pedirán fuerza prestada al pasado y, al hacerlo, caerán en la debilidad.

Tras exponerles el paradigma PCL y la idea de las reglas n° 2

1 y nº 2 a los ejecutivos de una gran compañía de seguros, ellos dijeron:

“Construiremos una fuente de seguridad fundamental de valores compartidos con objeto de tener la libertad y la fortaleza que necesitamos para cambiar todo lo que sea necesario en nuestra actividad”.

Ahora los hemos ayudado) haciéndoles formular sus enunciados de la misión escrita. Y’ una vez que éstos se introducen en la mente y en el corazón de la gente, ésta ya no retrocede a las viejas formas de actuar. Eso, a veces resulta muy molesto e impopular para algunos ejecutivos. Uno de ellos me contó que había opuesto resistencia, pero que acabó por darse cuenta de que debía dirigir por medio de principios. Es la única manera de “pescar en medio de la corriente” a lo largo del tiempo.

PESCA/ADMINISTRACION

Es impresionante la abundancia de paralelismos que existen entre la pesca y la administración. Los ejecutivos senior están, en verdad, pescando en medio de la corriente. Es decir, situando al negocio en el contexto del ambiente en su conjunto, y diseñando formas de “pescar” los resultados deseados.

En mi opinión, hay dos sistemas básicos de pesca: el reactivo y el proactivo. El primer método se basa en actuar “al acecho”; Gene Hill lo describió así:

Me gusta pescar con mosca porque es una bonita manera de pasar el tiempo.... al acecho. Eso es algo respetable, si lo comparamos con la pura holgazanería, con estar tumbado sobre una hamaca o con echar un sueñecito en el sofá. Al menos, aquí uno parece serio y laborioso, con la chaqueta repleta de complementos, las gafas polarizadas, el equipo para caminar dentro del agua, la red, quizás una pequeña cesta de mimbre y el

tenue zumbido de la línea del cebo deslizándose por las guías de la caña de pescar. “He aquí un hombre serio”, diría usted al verme posado como una garza en medio de alguna corriente. Nada más alejado de la realidad. Lo que usted estaría viendo es un contumaz holgazán, un hombre que se pregunta a dónde ha ido a parar su tiempo. Un hombre que no piensa en esa última hora que pasó intercambiando saludos e inclinaciones de cabeza con un pato, o cavilando sobre la filosofía barata con una serpiente de color terroso; no, él piensa en los últimos cinco o diez años, en el trabajo que ha dejado sin hacer, en sus amores desconocidos y en que ayer mismo no era nada más que un niño.

En verdad, hay algunos ejecutivos que son como este pescador: holgazanes contumaces. Los ejecutivos proactivos, en cambio, encajan mejor en la siguiente descripción: Los pescadores que logran éxitos sistemáticos no se encierran en respuestas fijas a las situaciones; son, por el contrario, flexibles y leen constantemente en el agua para descubrir el mejor sitio donde lanzar el sedal en cada lugar diferente. En realidad, aprenden a pensar como si fueran peces. Suelen acercarse al agua lentamente, mantienen el perfil bajo e, incluso, lanzan el hilo arrodillados. He aquí un sólido consejo para un buen pescador: mantenga un perfil bajo y arrodíllese para lanzar el sedal. Pero sigamos estudiando el manual de pesca: Muchos pescadores de hoy día son imitativos, sienten predilección por las minucias y las mediciones y cuentan

tan con una mirada aguda para los detalles superficiales. Pero les iría mejor si no pesaran, midieran ni valoraran jamás sus presas. Por lo general, los expertos se encuentran demasiado ocupados pescando como para contar y medir cosas.

Los ejecutivos eficaces leen constantemente en la corriente. Observan cuidadosamente las tendencias económicas y las “megatendencias” culturales, que son parecidas a las corrientes. Siguen los consejos de los pronosticadores reconocidos —como Naisbitt y Yankelovich— que instruyen acerca de la corriente e informan periódicamente sobre su situación. Perciben por sí mismos la sensación de cuáles son las tendencias básicas y qué es probable que ocurra como resultado de ellas.

Toda esta actividad, como leer las corrientes, que flota en el ambiente, al igual que el pronosticar el clima, tiene un claro propósito: encarar mejor el día de hoy y prepararse para lo que pueda suceder mañana. Si usted es atrapado por sorpresa por un tormentoso chaparrón, se sentirá bastante estúpido. Cuando se está bajo un chaparrón, tener un paraguas y un impermeable es lo más deseable. De la misma manera, al penetrar en el agua es bueno tener la vestimenta adecuada para no quedar empapado, y disponer también de repelente de insectos.

Volvamos al manual:

Disponga el sedal, el plomo y la caña según el tipo de pesca que piensa llevar a cabo, y tenga en cuenta aspectos tales como la velocidad de la corriente, la profundidad del agua y el promedio de recuperación del hilo. Si pesca en aguas diferentes, disponga de más de un sedal. Y dedique una cuidadosa atención al plomo, que es el eslabón más importante del sistema de aparejos.

Cuando uno ve que las tendencias han comenzado a cambiar, el truco consiste en adaptarse, en hacer que nuestras operaciones internas armonicen con el ambiente exterior. Las tendencias más importantes que debemos observar son las oportunidades y las amenazas latentes. Si la corriente empieza a apartarse de nuestra línea de productos, estamos ante una amenaza. Si la corriente deriva hacia una nueva línea de productos, una nueva tecnología o un nuevo mercado, nos encontramos frente a una oportunidad. Pero una oportunidad puede ser una amenaza si no nos adaptamos a ella.

Uno de los problemas más importantes que descubrí en las organizaciones es que no adaptan su estructura y sus sistemas a la corriente. En realidad, suelen estar mirando la corriente a través de la estructura y los sistemas establecidos, y en consecuencia no saben dónde está la presa. No ven las amenazas ni las oportunidades porque están mirando con las lentes equivocadas.

Incluso cuando logran percibir un cambio, pueden quedar atascadas por el viejo equipamiento, ahogadas bajo el peso de los grandes gastos generales o agobiadas por la burocracia. Cualquiera que sea la causa, el resultado es el mismo: no se pueden mover. Hay algo —podría ser la miopía, el peso de sus deudas o el lastre de su “obesidad” mental— que les impide ser flexibles y tener la libertad de avanzar y adaptarse a la nueva corriente.

Vayamos una vez más al manual:

Para triunfar a lo largo del tiempo, un pescador debe tener cierto conocimiento de la historia, de la biología, de la geografía, de la ecología, de las corrientes y, por supuesto, de las estrategias y de tácticas de la pesca. Mejor aún, a la mayoría les vendría bien un curso de entomología, porque cuando uno pesca truchas con mosca, la clave de la cuestión es imitar a la fluente natural

de alimentos. Las truchas son listas, prueban y tantean, son cautelosas, difíciles de engañar y no suelen atrapar moscas que parecen huevos de pascua, en vez de ninfas de mariposa.

Por ejemplo, no es probable que la General Motors ignorara las tendencias cuando los autos japoneses de bajo precio y alta calidad comenzaron a conquistar un sector del mercado. Detroit era consciente de esa tendencia, pero su problema fundamental era que tenían todos sus sistemas, especialmente el de compensación de sus altos ejecutivos, dedicados a la venta de automóviles grandes. Y siguieron fabricándolos para alimentar ese sistema.

No se adaptaron a la corriente, y su estructura y sistemas establecidos eran inadecuados para el nuevo juego; fue como si trataran de jugar al golf con una raqueta de tenis. Ahora los ejecutivos de la GM hablan retrospectivamente acerca de cómo la corriente les enseñó algunas lecciones muy duras, y cómo han tenido que pasar largos años centrados en la construcción de equipos para reconquistar parte del mercado mundial. Y también dicen que nadie que quiera competir seriamente a largo plazo tiene por qué pasar por todo ese sufrimiento para recoger los frutos. Y así es: todas las ramas de la economía, desde la industria del acero hasta la de la salud, deben aprender a pescar en medio de la corriente.

¿Cómo? En primer lugar no deben ver las 5 rígidas como si fueran vacas sagradas. Todo eso son apenas conceptos en el papel, y como tal se pueden cambiar. Son programas, y la gente a menudo no quiere cambiarlos porque eso significaría abandonar la zona de comodidad y entrar en aguas desconocidas. Pero no cambiarlos puede llegar a ser el mayor de los riesgos.

NO HAY NADA QUE FRACASE TANTO COMO EL ÉXITO

Me viene a la memoria otro axioma: no hay nada que fracase tanto como el éxito.

Podríamos resumir toda la historia en una fórmula sencilla: desafío/respuesta. La respuesta triunfal se ajusta a los desafíos.

Tan pronto cambia la corriente —el desafío—, esa única respuesta que ha tenido éxito ya no funciona más. Fracasa. No hay nada que fracase tanto como el éxito. Es curioso, pero es verdad. El historiador Arnold Toynbee lo documentó a través de toda la historia. Señaló que cuando surgen nuevos desafíos—cuando cambia la corriente— la respuesta sigue siendo la misma porque la gente no quiere abandonar su zona de comodidad. Tiene sus retribuciones y su estilo de vida, y no quiere cambiar. Está demasiado atada a ellos.

De la misma forma en que un pescador experimentado lee en la corriente, el ejecutivo profesional pondera las condiciones del ambiente —la luz, la temperatura, la hora, el ambiente de conjunto— antes de escoger la caña y el cebo. Pero puede ocurrir que no tenga en su actual caja de aparejos ningún cebo apropiado para esa corriente. Puede ser que dentro de ella sólo tenga un montón de chismes viejos. Ve cómo sus competidores usan fanales para la pesca nocturna y dinamita, si es necesaria, y todo lo que él tiene es su caña de pescar con mosca.

En cierta ocasión pude contemplar una escena fascinante en los márgenes del río Yellowstone. En una orilla estaba un joven, evidentemente un turista, que lanzaba diligentemente su sedal con gran variedad de cebos desde un mirador panorámico que se elevaba sobre el río. No tenía mayor suerte en su aventura, pero parecía satisfecho con la mera actividad de “pescar en medio de la corriente”..., hasta que otro hombre comenzó a hacerlo desde la orilla opuesta.

Viendo su ornamentada gorra, su vestimenta y su equipo con botas altas para entrar en el agua, yo hubiese asegurado

que la corriente no le resultaba extraña. Además, estaba atrapando peces, tantos que debía devolverlos al agua porque ya había llegado a su límite. A esa altura ya estaba pescando por puro deporte.

Mientras, el desafortunado turista no pescó nada de nada durante todo el tiempo en que yo lo observé. Y sin embargo estaba pescando en la misma corriente, en el mismo paraje y en el mismo día. A medida que pasaba el tiempo se iba sintiendo tan frustrado que estaba a punto de meterse en el agua y tratar de atrapar un pez con sus manos desnudas.

El problema radica en que la mayoría de los recién llegados no tiene interés en esperar largos años para aprender el arte y la habilidad de la pesca con mosca; pretenden adquirir rápidamente los elementos básicos y meterse en el agua y comenzar a recoger el sedal, en la suposición de que obtendrán resultados impresionantes. Hay algunas escuelas que también alimentan este tipo de ambición y prometen a sus estudiantes que en un instante lo sabrán todo sobre las diferentes cañas y plumadas.

Sin embargo, los profesionales experimentados saben que no hay atajos para desarrollar la capacidad de conducirse a la perfección en casi todas las situaciones y condiciones que pueden presentarse en el agua. La verdadera perfección no es barata. Hay que pagar cierto precio en la práctica, la paciencia y la persistencia, al margen de la capacidad natural.

He aquí una pizca más de los consejos de un viejo sabio:

Cuando el pez pica el anzuelo, suele ocurrir que sólo podamos detectarlo al sentir un suave tirón o una pausa en la velocidad de la línea. Un error importante de la mayoría de los pescadores, tanto novatos como expertos, es tirar demasiado fuerte, tensando brusca y violentamente la plumada y desgarrando al pez. Haga penetrar el anzuelo con suavidad mediante el sencillo recurso de levantar el extremo superior de la caña y tensar la

línea. Mantenga afilada la punta del anzuelo y, de cualquier manera, sea delicado.

COMO ALIMENTAR DURANTE TODA UNA VIDA

Trabajé una vez con una gran cadena de restaurantes que quería que su estilo gerencial fuese coherente con la filosofía “Déle un pescado a un hombre y lo alimentará durante un día; enséñele a pescar y lo alimentará durante toda la vida”.

Esa compañía era propietaria de centenares de restaurantes, cada uno de los cuales tenía su propio gerente. Estos parecían estar dotados de plena autoridad y responsabilidad para dirigir restaurantes bastante grandes y emplear a numerosas personas, pero en realidad sólo eran ayudantes locales de los gerentes de distrito.

Eran estos últimos quienes, supervisando a los primeros, tomaban todas las decisiones importantes sobre la contratación de personal y otras prácticas comerciales. Cada vez que un gerente de restaurante se enfrentaba a un problema, acudía corriendo al gerente de distrito a pedirle un “pescado”. Puesto que los gerentes de distrito sólo supervisaban unos pocos restaurantes y eran supervisados a su vez por los gerentes regionales, quedaban atrapados en un estilo gerencial de constante resolución de problemas o administración a través de crisis.

Este método operativo generaba en la mente de la mayoría de la gente la visión de una única vía de evolución de su carrera. El procedimiento consistía en empezar desde abajo, convertirse en algún momento en gerente de restaurante y después ascender por la línea jerárquica. Por lo general, cuanto más alto era el puesto que alguien ocupaba, más debía viajar. Y cuanto más viajaban los gerentes, más problemas matrimoniales y familiares surgían. Cuando llegaban al último peldaño de la escalera se daban cuenta de que ésta estaba apoyada contra

la pared equivocada. No disfrutaban de lo que hacían ni vivían como querían vivir. Pero ése era el precio que debían pagar por el éxito.

Además, se tendía a dirigir los restaurantes sobre la base de las reglas y los procedimientos de la compañía, en lugar de hacerlo según las necesidades y los deseos del consumidor, porque los gerentes carecían de flexibilidad e iniciativa para desarrollar y utilizar su propio criterio, ingenio e iniciativa para solucionar o prevenir los problemas. A pesar de que las “relaciones con el consumidor” eran tema obligado de casi todas las reuniones gerenciales, toda la jerarquía estaba más orientada hacia los métodos que hacia los resultados o el consumidor. Las políticas de la compañía dominaban hasta tal punto las mentes de los gerentes que éstos tomaban muchas decisiones según criterios políticos o sociales.

Hay que resaltar que, pese a todo, la compañía estaba haciendo un buen papel frente a la competencia, pero la cúpula de toda la organización sabía que debía haber un camino mejor.

Tras diagnosticar con ellos los problemas, llegamos al acuerdo general de que era necesario descentralizar las operaciones y bajar al mínimo nivel, en la escalera de la empresa, la autoridad y la responsabilidad de la toma de decisiones, con lo cual se fortalecería el rol del gerente de restaurante. Más tarde se reconoció que, para que la descentralización fuera factible y financieramente rentable, hacía falta más capacitación y evolución gerencial.

El proceso de cambio arrancó lentamente y se prolongó durante varios años. El renovado compromiso con la importancia del gerente individual se comunicó, no sólo a través de la retórica en las reuniones y publicaciones de la compañía, sino también aumentando la inversión en programas de planificación, capacitación y asesoría sobre la carrera. Se ajustó además el sistema de compensación para que remunerase a los gerentes por capacitar a sus subordinados.

Pronto se hizo evidente que una verdadera descentralización exigiría que los gerentes de todos los niveles desarrollaran nuevas técnicas. Cuando se renovaron estratos enteros de la gerencia de línea y del nivel superior, los gerentes de restaurante comenzaron a supervisar unos veinte establecimientos en lugar de cinco o seis, lo cual les impedía participar de las decisiones operativas cotidianas. Quienes ahora tomaban esas decisiones eran los gerentes locales, que necesitaban capacitación en la toma de decisiones y en llevar adelante toda la responsabilidad que presenta la dirección de un restaurante.

El efecto fortuito de esta descentralización fue generar una carrera de doble vía: la tradicional hacia lo alto de la jerarquía y una segunda que brindaba a los gerentes locales de restaurante más status y reconocimiento en la comunidad y más incentivos financieros para hacer crecer el establecimiento y para hacer evolucionar a su gente, de modo que les permitiera hacerse cargo de otros restaurantes dentro de la empresa. Como efecto colateral, esta opción, al ser más atractiva para los gerentes locales, redujo la cantidad de problemas matrimoniales y familiares en la compañía.

En los escalones superiores de la firma, los ejecutivos ya no dirigían, controlaban, motivaban y evaluaban —prácticas en las cuales habían estado profundamente implicados hasta entonces. Sus energías se centraron, en cambio, en la capacitación y el desarrollo, en la asesoría, en entrenar y en responder a las peticiones de orientación. Comenzaron a capacitar a sus gerentes esencialmente en “cómo pescar” y dejaron de darles un “pescado” por día.

Esto les dio libertad para concentrarse más en la planificación, la organización y la evolución de la gente, responsabilidades que habían sido descuidadas en los días de la administración a través de crisis.

Quizás el mayor beneficio aportado por el esfuerzo de descentralización fue que desplazó a muchos de los altos ejecutivos

que antes habían servido como “exploradores” y como “avanzadilla”, y dejó al descubierto sus profundamente arraigadas pero ineficaces formas de delegar, comunicar y hacer evolucionar a la gente.

Cuando esos pioneros se desplazaron a otras actividades. Muchos se preguntaron cuáles serían las consecuencias. Para sorpresa de algunos, la transición no sólo se llevó a cabo en calma, sino que generó una sensación de ir hacia arriba, estímulo, entusiasmo y gratitud. En sólo tres días la organización estaba reorganizada en lo esencial, y pronto la calidad y profundidad del liderazgo se hizo evidente para todos. Se convocaba a las personas a que asumieran mayores responsabilidades, se las capacitaba en las aplicaciones de los principios correctos y si’ descubría que estaban a la altura de la tarea.

En el nivel personal, esta transición no fue, sin embargo, fácil ni sencilla. Acarreó muchos malestares, desarraigos y crecientes sufrimientos a todos los niveles. Pero como todos sabían que, tanto en lo personal como en lo organizacional, era lo mejor a largo plazo, y como la cúpula estaba comprometida con esa estrategia, la cosa funcionó.

En realidad, a medida que la visión de lo que podía llegar a ser la organización se iba transmitiendo, casi por ósmosis, a lo largo y a lo ancho de ésta, en la compañía se desarrolló un fuerte sentido de la misión. Efectivamente, la cultura de la compañía fue cambiando al compás de las nuevas historias y anécdotas compartidas, que confirmaban continuamente esa visión.

Los resultados de largo alcance como éstos son el efecto lógico de administrar y liderar una organización a través de principios correctos.

UNA NOTA PERSONAL

En su sentido más intrínseco, el comportamiento organizacional no existe. Sólo existe el individual, y todo lo demás emana de él.

El debate más incisivo entre Sigmund Freud y Carl Jung tuvo que ver con la conciencia. Freud creía que la conciencia o súper yó era básicamente un producto social. Jung, que primordialmente era parte del inconsciente colectivo y trascendía el revestimiento perecedero de la cultura, la raza, la religión, el género o la nacionalidad.

Yo creo que Jung estaba en lo cierto y que Freud se equivocaba. He trabajado con miles de organizaciones e individuos de diferentes partes del mundo en la preparación de los enunciados de misión o de valores. Y he constatado que, si se dan cuatro condiciones — 1) suficiente cantidad de gente; 2) que interactúe libremente; 3) que esté bien informada sobre su situación real, y 4) que se sienta segura para expresarse sin temor a la censura, el ridículo y las dificultades—, entonces la parte referida a los valores o principios de las diferentes líneas de acción o de conducta dice básicamente lo mismo, aunque se

empleen diferentes términos e independientemente de la nacionalidad, cultura, religión y raza.

Gandhi subrayó: “Una persona no puede hacer bien las cosas en un terreno si al mismo tiempo está intentando hacerlas mal en otro. La vida es un todo indivisible”. La madre de John Wesley le enseñaba a su hijo: “Todo aquello que debilite tu razón, deteriore la sensibilidad de tu conciencia, oscurezca tu sentido de Dios y anule tu apetito por las cosas del espíritu, todo aquello que aumente la autoridad del cuerpo sobre la mente, debes considerarlo un pecado, no importa cuán inocente pueda parecer en sí mismo”. Yo creo, además, que Dios es el verdadero nombre y fuente del inconsciente colectivo y, por ello, la autoridad moral definitiva del universo. El estudio piadoso cotidiano de Su palabra revelada es la disciplina más importante y poderosa de la vida, porque orienta nuestra existencia, al igual que una brújula, hacia el “verdadero norte”, hacia nuestro destino divino.

También nos afirma en una vida de servicio. Y me temo que los problemas sociales de nuestros días devastarán la maquinaria económica y confundirán a toda la sociedad, a menos que seamos muchos los que aprehendamos el espíritu de esta convicción de George Bernard Shaw:

Hay un verdadero gozo en la vida: emplearla para una finalidad que uno considere grandiosa.

Ser una fuerza de la naturaleza en vez de un patán febril y egoísta, lleno de achaques y agravios, que se queja de que el mundo no se dedica a hacerlo feliz.

Opino que mi vida pertenece a toda la comunidad, y mientras viva tendré el privilegio, el privilegio, de hacer todo lo que pueda por ella.

Cuando muera, quiero estar totalmente exhausto, porque cuanto más duramente trabajo, más amo. La vida me regocija por ella misma. Para mí, la vida no es una breve vela;

es algo así como una espléndida antorcha de la que me he apoderado momentáneamente y que quiero hacer resplandecer con el mayor fulgor posible antes de dejarla en manos de las futuras generaciones.

RECONOCIMIENTOS

Aunque asumo toda la responsabilidad por las ideas expresadas en este libro (excepto los cinco capítulos escritos en colaboración), atribuyo agradecidamente todo su mérito a mi amigo y colega Ken Shelton por haberlo hecho posible. Durante casi ocho años él ha sido el editor de nuestro boletín informativo Executive Excellence, del cual procede este material. Escuchó innumerables conferencias, condujo extensas entrevistas, editó muchos escritos y luego preparó los proyectos definitivos de la mayoría de los artículos compilados en este libro para someterlos a mi aprobación. El y Greg “Haz-que-las-cosas-sucedan” Link, mi amigo y también creativo socio, junto con el valioso estímulo y la pericia profesional de Bob Asahina, vicepresidente y director editorial de la división Summit de Simon & Schuster, contribuyeron a la visión y publicación de este libro. Este libro es el fruto de la sinergia interdependiente y centrada en principios de las más de 300 personas que están asociadas conmigo en el Covey Leadership Center, y de nuestros numerosos colaboradores: clientes, proveedores y consumidores. Su compromiso con nuestra misión, con una forma de vida

basada en principios, con la calidad y la perfección, me brindó permanente inspiración, apoyo y posibilidades de aprender y mejorar. Les expreso mi más profunda admiración y gratitud por las inmensas contribuciones que han hecho a la humanidad.

Doy gracias específicamente a la gente que contribuyó con este libro:

Al doctor Blaine Lee, por su capítulo “El poder centrado en principios”, y por sus amistosas y consistentes aportaciones a nuestra firma y a nuestros clientes.

A. Roger Merrill, por su capítulo “Control organizacional contra autosupervisión”, y por sus sabios y sinérgicos esfuerzos y su amistad.

A Keith Gulledge, por sus capítulos “El liderazgo de Calidad Total” y “Los Siete Hábitos y los Catorce Puntos de Deming”, y por su sed de aprender y su atención a los detalles.

A Chuck Farnsworth, por su capítulo sobre “Los Ambientes de Aprendizaje Centrado en Principios”, y por su apasionada dedicación, junto con mi leal hermano, John Covey, a aplicar el liderazgo centrado en principios a las futuras generaciones a través de nuestros educadores y de nuestros estudiantes y sus padres.

A Robert Thele, por su apoyo y amistad, y por su espléndida administración de la firma que nos brinda ese margen económico tan necesario para seguir adelante con nuestra misión; a mis asistentes Marilyn Andrews y Boyd Craig, por su ayuda para dar un paso más, y a mi querido hijo Stephen, por su apoyo empático y liberador y por “practicar lo que se afirma”.

ÍNDICE ANALÍTICO

- Abundancia, gerentes de, las siete características de los, 212-6
- Acciones:
- cómo ganar influencia a través de las, 156-60
 - véase también Comportamiento (s)
- Aceptación, 139-40, 410-11 Actitudes, la comunicación y las, 143-4
- Administración:
- a través de crisis, 182-3
 - el dilema de la, 297-8
 - el enunciado de la misión universal y la, 418-8
 - el modelo de la pesca en la, 433-9
 - la teoría del hemisferio cerebral dominante y la, 340-2
 - liderazgo versas, 337-40
 - los paradigmas de la, 236-242
- Administración científica, el paradigma de la, 236-8
- Administración de control, 283-5
- Administración del tiempo, 180-3
- Adopción de los amigos de los hijos, 199-200
- Afile la sierra, 43-4, 186-9, 214-5
- Alimentar durante toda la vida, cómo, 442-5
- Agudo, dolor, 72-5
- Agrícola, paradigma, versus paradigma mecánico, 288-9 1
- Amabilidad, 139-40
- Amor, 410- 11
- cómo vivir según la ley del, 159-60
 - incondicional, 177-8
- Antes de dar hay que tener, el principio de que, 103-6
- Apariencias, 64-5
- Apertura, 139-40
- Apetitos y pasiones, 95-6
- Apoyo, cómo dar, a los hijos, 199-201
- Areas gerenciales, 351-4
- Aspiraciones y ambición, 95-6
- Auto-
- administración, 180-1, 260-5
 - alienación, 69
 - centrado, 39-40, 211-2
 - compasión, 40-1, 175-6
 - conciencia, 46, 48-9, 51-2, 74-5
 - confianza, 175-6
 - conocimiento, 46, 51-2
 - control, 135-7, 249-50
 - cumplimiento, profecía de, 39-40
 - definición, 95-6
 - derrotistas, hábitos, 93-4
 - dirección, 242
 - disciplina, 60-1, 69
 - dominio, 45, 58-9, 69, 98-9