

Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

www.capitalemocional.com

Stephen R. Covey

**La revolución ética
en la vida cotidiana
y en la empresa**

41 Paidós
Buenos Aires - Barcelona – México

Seis paradigmas de interacción humana

Ganar/ganar no es una técnica; es una filosofía total de la interacción humana. De hecho, es uno de los seis paradigmas de esa interacción. Los paradigmas alternativos son gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdo/pierdes, gano, ganar/ganar o no hay trato.

- | | |
|----------------|------------------------------|
| • Ganar/ganar | • Pierdo/pierdes |
| • Gano/pierdes | • Gano |
| • Pierdo/ganas | • Ganar/ganar o no hay trato |

Ganar/Ganar

El de ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito *mejor* de un camino superior.

Gano/Pierdes

Una alternativa a ganar/ganar es gano/pierdes, el paradigma de la carrera a las Bermudas. Dice: «Si yo gano, tú pierdes».

Como estilo de liderazgo, gano/pierdes es el enfoque autoritario: «Si yo consigo lo que quiero, tú no consigues lo que quieres». Las personas del tipo gano/pierdes son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

La mayoría de las personas tiene profundamente inculcada la mentalidad gano/pierdes desde el nacimiento. La familia es la primera y más importante de las poderosas fuerzas formadoras.

Cuando se compara a un niño con otro —cuando sobre la base de esa comparación se otorgan o retiran la paciencia, la comprensión o el amor— se le conduce a pensar en términos de gano/pierdes. Si el amor está condicionado, cuando alguien tiene que ganarse el amor, lo que se le está comunicando es que no es intrínsecamente valioso o digno de ser amado. Lo que merece el amor no está dentro de él, sino fuera. Depende de la comparación con algún otro o con alguna expectativa.

¿Y qué sucede en una mente y un corazón joven, sumamente vulnerable y dependiente del apoyo y la afirmación emocional de los progenitores, frente al amor condicional? El niño es moldeado, conformado y programado con la mentalidad del gano/pierdes.

«Si soy mejor que mi hermano, mis padres me querrán más.»

«Mis padres no me quieren tanto como a mi hermana. Yo no debo de ser tan valioso.»

Otro poderoso agente programador es el grupo de iguales. El niño desea en primer lugar la aceptación de sus padres, y después la de sus iguales, sean hermanos o amigos. Y todos sabemos lo crueles que pueden llegar a ser los iguales. A menudo aceptan o rechazan totalmente sobre la base de la conformidad a sus expectativas o normas, proporcionando un refuerzo adicional a la mentalidad del gano/ pierdes.

El mundo académico en los Estados Unidos también refuerza el guión del gano/pierdes. La «curva de distribución normal» dice básicamente que uno obtiene una nota de «Sobresaliente» porque a algún otro sólo

se le ha puesto un «Suficiente». El valor de un individuo se obtiene por comparación con los otros. No se otorga ningún reconocimiento al valor intrínseco; todo se define extrínsecamente.

«Oh, me alegro de verle en nuestra reunión de la Asociación de Padres y Maestros. Tiene que sentirse verdaderamente orgulloso de su hija Caroline. Está en el 10 por ciento superior.»

«Eso hace que me sienta bien.»

«Pero su hijo Johnny tiene problemas. Se encuentra en el segmento inferior.»

«¿De verdad? ¡Eso es terrible! ¿Qué podemos hacer?»

Lo que este tipo de información comparativa no nos dice es que tal vez Johnny ha puesto en marcha sus ocho cilindros, mientras que Caroline se desliza recurriendo a sólo cuatro de los ocho cilindros que también tiene. Pero no se califica a las personas en comparación con su potencial o por el uso completo de su capacidad presente. Se las califica en relación con otras personas. Y las calificaciones son portadoras de valor social; abren la puerta de las oportunidades o la cierran. En el núcleo del proceso educativo está la competencia, y no la cooperación. De hecho, la cooperación se asocia generalmente con el fraude.

Otro poderoso agente programador son los deportes, en particular en el caso de los muchachos en los años de la escuela media o de la facultad. A menudo desarrollan el paradigma básico de que la vida es un gran juego, un juego en el que algunos pierden y otros ganan. «Ganar» es imponerse en la arena deportiva.

Otro agente es la ley. Vivimos en una sociedad litigiosa. Lo primero en lo que muchas personas piensan cuando tienen problemas es en llevar a juicio a alguien, llevarlo a los tribunales, «ganando» a expensas de otro. Pero las mentes defensivas no son creativas ni cooperativas.

Sin duda, necesitamos la ley; de otro modo la sociedad se deterioraría. Permite sobrevivir, pero no crea sinergia. En el mejor de los casos, conduce a la transacción. La ley se basa en la contraposición. La reciente tendencia a estimular a los abogados y a las facultades de derecho para que se concentren en la negociación pacífica, en las técnicas de ganar/ganar, y a recurrir a tribunales privados, tal vez no constituya la solución final, pero refleja una conciencia creciente del problema.

Sin duda, hay un lugar para el pensamiento de ganar/pierdes en situaciones verdaderamente competitivas y de baja confianza. Pero la mayor parte de la vida no es una competencia. No tenemos por qué vivir compitiendo con nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros colaboradores, nuestros vecinos, nuestros amigos. Sería ridículo preguntar: «¿Quién está ganando en su matrimonio?». Si no están ganando los dos miembros de la pareja, no está ganando ninguno.

La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de ganar/pierdes no conduce a esa cooperación.

Pierdo/Ganas

Algunas personas están programadas a la inversa: pierdo/ganas.

«Yo pierdo, tú ganas.» «Adelante. Imponme lo que quieres.» «Pisotéame de nuevo. Todos lo hacen.» «Soy un perdedor. Siempre lo he sido.» «Soy un conciliador. Haré cualquier cosa para conservar la paz.» Pierdo/ganas es peor que ganar/pierdes, porque no tiene ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión.

Las personas que piensan en pierdo/ganas por lo general están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

En la negociación, pierdo/ganas se considera una capitulación: es ceder o renunciar. Como estilo de liderazgo, representa permisividad o indulgencia. Pierdo/ganas significa ser un chico formidable, aunque «los chicos formidables lleguen los últimos».

Las personas ganan/pierdes aman a las personas pierdo/ganas, porque pueden chuparles la sangre. Aman sus debilidades, se aprovechan de ellas. Esas debilidades complementan sus propias fuerzas.

Pero el problema es que las personas pierdo/ganas entierran muchos sentimientos. Un sentimiento que no se expresa nunca muere: está enterrado vivo y surge más adelante de la peor manera. Las enfermedades psicosomáticas, en particular de los sistemas respiratorio, nervioso y circulatorio, son a menudo la encarnación del resentimiento acumulado, de la decepción profunda y de la desilusión reprimida por la mentalidad pierdo/ganas. La cólera o ira desproporcionadas, la reacción exagerada ante una pequeña provocación y el

cinismo son otras formas de corporizar las emociones reprimidas.

Las personas que se reprimen constantemente, y no trascienden los sentimientos para darles un significado superior, acaban descubriendo que ello afecta la calidad de su autoestima y finalmente la calidad de sus relaciones con los otros.

Tanto la de gano/pierdes como la de pierdo/ganas son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano/ pierdes produce más resultados porque se basa en la a menudo considerable fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Pierdo/ganas es débil y caótica desde el principio.

Muchos ejecutivos, gerentes y padres oscilan como un péndulo entre la falta de consideración gano/pierdes y la indulgencia pierdo/ganas. Cuando ya no pueden soportar la confusión y la falta de estructura, dirección, expectativas y disciplina, vuelven a gano/pierdes, hasta que la sensación de culpa socava su resolución y los empuja de nuevo a pierdo/ganas, para retornar a gano/pierdes empujados por la cólera y la frustración.

Pierdo/Pierdes

Cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo/pierdes. Ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite o «hacérselas pagar» al otro, ciegos al hecho de que el asesinato es suicidio, de que la venganza es un arma de doble filo.

Conozco a un divorciado al que el juez le impuso la venta de los bienes gananciales y la entrega a su ex esposa de la mitad de lo recaudado. Para dar cumplimiento a la sentencia vendió un coche de más de 10.000 dólares por 550 y le entregó 225 a la esposa. Cuando ésta protestó, el juzgado descubrió que el hombre estaba procediendo de la misma manera con todos los bienes.

Algunas personas se concentran tanto en un enemigo, les obsesiona tanto la conducta de otra persona, que se vuelven ciegas a todo, salvo a su deseo de que esta persona pierda, incluso aunque esto signifique que pierdan las dos. Pierdo/pierdes es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra.

Pierdo/pierdes es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo. «Si nadie gana nunca, tal vez ser un perdedor no sea tan malo.»

Gano

Otra alternativa común es simplemente pensar «gano». Las personas con mentalidad de «gano» no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que les importa es conseguir lo que quieren.

Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el de «gano» es probablemente el enfoque más común en una negociación. Una persona con mentalidad de «gano» piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

¿Cuál es la mejor opción?

De las cinco filosofías que hemos examinado hasta ahora (ganar/ganar, gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdo/pierdes y gano), ¿cuál es la más efectiva? La respuesta es: «Depende». Si ganamos un partido de fútbol, ello significa que el otro equipo ha perdido. Si uno trabaja en una oficina regional que está a kilómetros de distancia de otra oficina regional, y entre las dos oficinas no existe ninguna relación funcional, tal vez resulte deseable competir en una situación gano/ pierdes para estimular los negocios. Pero no pretenderemos establecer una situación gano/pierdes como la de la «carrera a las Bermudas» en el seno de una empresa o cuando se necesita la cooperación de personas o grupos para alcanzar el éxito máximo.

Cuando uno valora una relación y el problema no es realmente importante, puede optarse por la filosofía de pierdo/ganas para reafirmar auténticamente a la otra persona. «Lo que quiero no es realmente tan importante para mí como mi relación contigo. Esta vez, haz lo que quieras.» También puede recurrirse a la filosofía de pierdo/ganas si se percibe que el tiempo y el esfuerzo necesarios para ganar, de alguna manera, significarían violar otros valores superiores. Tal vez no valga la pena luchar tanto.

Hay circunstancias en las que se desea ganar, y uno no está muy preocupado por el modo en que ese triunfo incida en los otros. Por ejemplo, si estuviera en peligro la vida de nuestro hijo, sólo muy secundariamente nos preocuparían las otras personas y circunstancias. Salvar esa vida tendría una importancia suprema.

De modo que la mejor opción depende de la realidad. El desafío es interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente a todas las situaciones un paradigma de gano/pierdes u otra programación interior.

De hecho, la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente, y entonces ganar/ganar es en realidad la única alternativa viable de las cinco.

Gano/pierdes no es viable porque, aunque parezca que gano es una confrontación con usted, sus sentimientos, sus actitudes con respecto a mí y nuestra relación siempre que dan afectados. Si, por ejemplo, yo soy un proveedor de su empresa, y gano en mis propios términos en una negociación particular, tal vez consiga lo que quiero en ese momento. Pero, ¿volverá usted a recurrir a mí? Mi «gano» a corto plazo será en realidad un «pierdo» a largo plazo si no lo retengo a usted como cliente. De modo que un gano/pierdes interdependiente es en realidad un pierdo/pierdes a largo plazo.

Si alcanzamos una actitud de pierdo/ganas, tal vez, por el momento, usted obtenga lo que quería. Pero, ¿cómo afectará esto a mi manera de ver mi trabajo con usted y el cumplimiento del contrato? Puede que yo no esté tan ansioso por complacerlo siempre. Quizás en las negociaciones futuras mi herida todavía esté sangrando. Mi actitud respecto de usted podría difundirse, pues estoy en relaciones con colegas de la misma rama de la industria. De modo que caemos de nuevo en un pierdo/pierdes. Pierdo/pierdes, obviamente, no es viable en ningún contexto.

Y si yo me centro en mi propio «gano» y ni siquiera tengo en cuenta su punto de vista, no habrá ningún tipo de base para una relación productiva.

A largo plazo, si no ganamos los dos, ambos perdemos. Por ello la filosofía de ganar/ganar es la única alternativa real en las realidades interdependientes.

En una oportunidad trabajé con un cliente que era presidente de una gran cadena de negocios de venta al por menor, y que me dijo:

—Stephen, esta idea de ganar/ganar parece buena, pero es muy idealista. Los negocios, duros y reales, no son así. Hay gano/pierdes en todas partes, y si uno no se adecúa a las reglas del juego, no puede tener éxito.

—Bien —le respondí—. Trate de recurrir a gano/pierdes con sus clientes. ¿Es eso realista?

—Por supuesto que no.

—¿Por qué no?

—Porque los perdería.

—Entonces recurra al pierdo/ganas. Regale la mercancía. ¿Es eso realista?

—No. Hay que tener un margen de ganancias.

Cuando sopesamos las diversas alternativas, ganar/ganar pareció ser el único enfoque realista.

—Supongo que esto es cierto con los clientes —admitió el hombre, pero definitivamente no con los proveedores.

—Usted es el cliente de su proveedor —le dije—. ¿Por qué no habría de aplicarse el mismo principio?

—Bien, hace poco tiempo renegociamos nuestros contratos de alquiler con los propietarios —dijo—. Nosotros adoptamos una actitud de ganar/ganar. Fuimos abiertos, razonables, conciliadores. Pero ellos percibieron esa posición como débil y blanda, y nos barrieron a escobazos.

—Pero —le pregunté—, ¿por qué se pusieron ustedes en pierdo/ganas?

—No lo hicimos. Procuramos estar en ganar/ganar.

—Usted dijo que los barrieron a escobazos.

—Así fue.

—En otras palabras, ustedes perdieron.

—Sí señor.

—Y ellos ganaron.

—Sí.

—Y eso, ¿cómo se llama?

Al comprender que lo que había llamado ganar/ganar era en realidad pierdo/ganas, se quedó sorprendido. Y cuando examinamos el efecto a largo plazo de ese pierdo/ganas, los sentimientos reprimidos, los valores pisoteados, el resentimiento latente bajo la superficie de la relación, estuvimos de acuerdo en que, en última instancia, representaba en realidad una pérdida para ambas partes.

Si este hombre hubiera adoptado una verdadera actitud de ganar/ ganar, habría persistido en el proceso de comunicación, escuchando más al propietario, para expresar después su propio punto de vista con mayor coraje. Habría continuado en el espíritu del ganar/ganar hasta que se alcanzara una solución con la que ambas partes se sintieran conformes. Y esa solución, esa tercera alternativa, habría sido sinérgica, probablemente algo que a ninguna de las partes se les habría ocurrido por separado.

Ganar/ganar o no hay trato

Si estos individuos no llegaran a una solución sinérgica —con la que todos estuvieran de acuerdo—, podrían recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ganar: «ganar/ganar o no hay trato».

No hay trato significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato. No se ha creado ninguna expectativa, ni se ha establecido ningún contrato. Yo no lo acepto a usted como empleado, ni vamos a emprender juntos una tarea particular, porque es obvio que nuestros valores o nuestras metas van en direcciones opuestas. Es mucho mejor comprenderlo desde el principio, y no más adelante, cuando las expectativas creadas lleven a la desilusión de todas las partes.

Cuando se tiene presente la opción del «no hay trato», se puede decir con honestidad: «Solamente me interesa un acuerdo ganar/ganar. Quiero ganar y quiero que usted gane. No pretendo hacer mi voluntad si a usted le molesta, porque finalmente ello saldrá a la superficie más adelante y provocará una retirada. Por una parte, tampoco creo que usted vaya a sentirse bien si hace su voluntad y yo cedo. Trabajemos para conseguir un acuerdo del tipo ganar/ganar. Tratemos realmente de forzarlo. Pero si no podemos, pongámonos de acuerdo en que no habrá trato. Será preferible eso que sobrellevar una decisión que no resulte adecuada para los dos. Tal vez en otra oportunidad podamos ponernos de acuerdo».

Algún tiempo después de aprender el concepto de ganar/ganar o no hay trato, el presidente de una pequeña empresa informática de *software* me describió la siguiente experiencia:

«Habíamos desarrollado un nuevo *software* que vendimos con un contrato de cinco años a un banco. El presidente del banco estaba entusiasmado, pero su personal no estaba de acuerdo con él.

»Más o menos al cabo de un mes, el banco cambió de presidente. El nuevo funcionario vino a verme y me dijo: "No me siento cómodo con estas conversiones de *software*. Estoy metido en un buen lío. Todo mi personal dice que pasar por esto es insoportable, y me parece que en este momento no puedo ejercer presión para imponerlo".

»Mi propia empresa estaba afrontando profundos problemas financieros. Sabía que desde el punto de vista legal podía obligarlos a cumplir el contrato. Pero yo estaba convencido del valor del principio ganar/ganar.

»De modo que mi planteamiento fue: "Tenemos un contrato. Su banco se ha asegurado nuestros productos y servicios para que ustedes se pasen a este programa. Pero entendemos que no estén contentos. De modo que lo que queríamos hacer es rescindir el contrato, devolverles su depósito, y si más adelante vuelven a necesitar una solución de *software*, pónganse de nuevo en contacto con nosotros".

«Literalmente perdía un contrato por 84.000 dólares. Era casi un suicidio financiero. Pero sentí que, a largo plazo, si el principio reflejaba la realidad, el dinero volvería a nuestras manos con los correspondientes dividendos.

»Tres meses más tarde, el nuevo presidente me llamó. "Voy a efectuar cambios en mi procesamiento de datos", me dijo, "y quiero encargarles el trabajo". Firmamos un contrato por 240.000 dólares».

En una realidad interdependiente, cualquier cosa inferior a ganar/ganar es un pobre intento que afectará la relación a largo plazo. El costo de ese efecto tiene que sopesarse cuidadosamente. Si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo del tipo ganar/ganar, es preferible no pactar, optando por la variante del «no hay trato».

La filosofía de ganar/ganar o no hay trato proporciona una tremenda libertad emocional en las relaciones familiares. Si los miembros de la familia no pueden ponerse de acuerdo sobre qué vídeo van a alquilar para que

todos lo disfruten, pueden simplemente decidir hacer otra cosa (no concertar trato) en lugar de aceptar que unos pasen bien la noche a expensas de otros.

Tengo una amiga cuya familia formó un grupo musical durante varios años. Mientras los hijos eran pequeños, ella elegía el repertorio, confeccionaba la ropa, les acompañaba al piano y dirigía las interpretaciones.

Cuando los chicos crecieron, su gusto musical comenzó a cambiar; querían que se les tuviera más en cuenta en la elección de lo que interpretaban y de lo que vestían. Se volvieron menos dóciles a la dirección.

Como ella misma tenía años de experiencia en la interpretación, y se sentía más cerca de las necesidades de la gente de edad de los asilos donde pensaban presentarse como conjunto, a mi amiga no le parecían adecuadas muchas de las ideas que los chicos sugerían. Pero al mismo tiempo reconocía la necesidad que ellos tenían de expresarse y de formar parte del proceso de la toma de decisiones.

De modo que estableció un marco de ganar/ganar o no hay trato. Les dijo que quería llegar a un acuerdo con el que todos se sintieran bien, o en caso contrario simplemente deberían encontrar otro modo de disfrutar de sus talentos. En consecuencia, todos se sintieron en libertad para expresar sus sentimientos e ideas mientras procuraban establecer un acuerdo de ganar/ganar, sabiendo que, lo alcanzaran o no, no habría ataduras emocionales.

El enfoque ganar/ganar o no hay trato es sumamente realista en el *principio* de una relación comercial o de una empresa. En una relación empresarial ininterrumpida, «no hay trato» puede que no sea una opción viable, lo cual crea problemas serios, especialmente en el caso de empresas o negocios familiares iniciados sobre la base de una relación personal estrecha.

Para preservar la relación, a veces las personas pasan de una solución de transacción a otra, durante años, pensando en gano/pierdes o pierdo/ganas aunque no dejen de hablar en términos de ganar/ganar. Esto origina dificultades graves a las personas y a la empresa, en particular si las empresas competidoras operan sobre una base sinérgica de ganar/ganar.

Sin la alternativa de «no hay trato», muchas de esas empresas sencillamente se deterioran y quiebran, o deben ponerse en manos de gerentes profesionales. La experiencia demuestra que al establecer una empresa familiar o entre amigos suele ser mejor reconocer una posibilidad futura de «ningún trato», estipulando algún tipo de acuerdo de compra-venta, de manera que el negocio pueda prosperar sin dañar permanentemente la relación.

Desde luego, hay algunas relaciones en las que el «no hay trato» no es viable. Yo no abandonaría a mi mujer y mis hijos recurriendo a un «no hay trato» (de ser necesario, sería mejor una transacción, una forma inferior de ganar/ganar). Pero en muchos casos es posible entrar en negociaciones con una actitud tajante de ganar/ganar o no hay trato. Y la libertad que proporciona esa actitud es increíble.

Cinco dimensiones de Ganar/Ganar

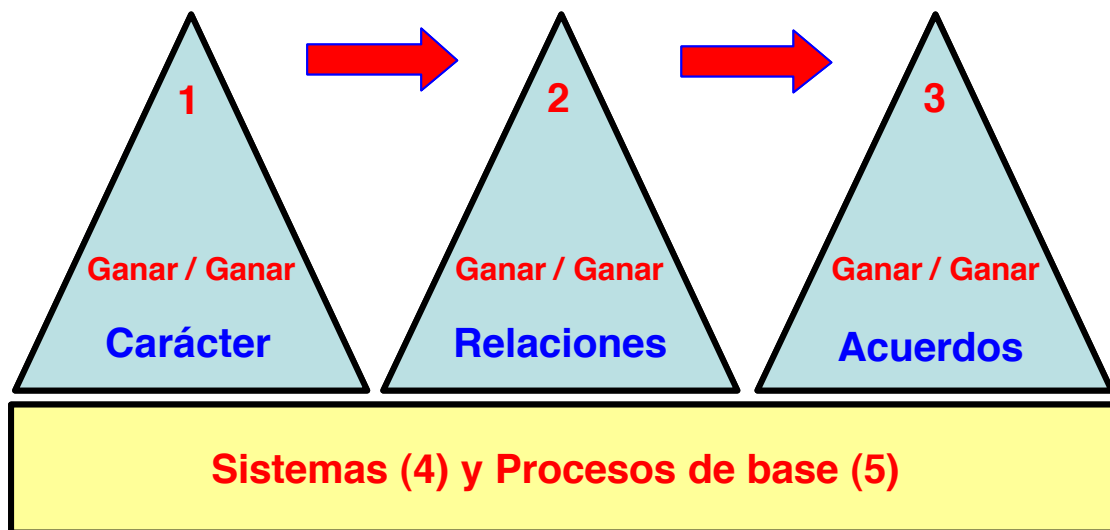
Pensar en ganar/ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas más singulares (la auto-conciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente) en nuestras relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos.

Para crear esos beneficios mutuos se necesita mucho coraje y también consideración, en particular si interactuamos con personas profundamente programadas con el paradigma gano/pierdes.

Por ello este hábito incluye principios de liderazgo interpersonal. El liderazgo interpersonal efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principios.

El principio de ganar/ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el *carácter*, y a través de las *relaciones* fluye en *acuerdos*. Se cultiva en un ambiente en el que la *estructura* y los *sistemas* se basan en ganar/ganar. Y supone un *proceso*; no podemos alcanzar fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas.

El diagrama siguiente muestra de qué modo se relacionan entre sí esas cinco dimensiones.



Consideremos ahora, una a una y en orden, estas cinco dimensiones.

Carácter

El carácter es la base del paradigma ganar/ganar, y todo lo demás se erige sobre ese fundamento. Hay tres rasgos caracterológicos esenciales para el paradigma ganar/ganar.

Integridad. Ya hemos definido la integridad como el valor que nos atribuimos nosotros mismos. Los hábitos primero, segundo y tercero nos ayudan a desarrollar y mantener la integridad. Cuando identificamos con claridad nuestros valores, nos organizamos proactivamente y las acciones cotidianas se ordenan en torno de esos valores; desarrollamos la autoconciencia y la voluntad independiente al hacer y mantener promesas significativas, al comprometernos y ser fieles a nuestros compromisos.

No hay modo de recurrir a un «gano» en nuestras vidas si ni siquiera sabemos, en sentido profundo, en qué consiste (qué es lo que de hecho está en armonía con nuestros valores más íntimos). Y si no podemos comprometernos y mantener los compromisos con nosotros mismos y con otros, nuestros compromisos carecerán de sentido. Nosotros lo sabemos; los otros lo saben. Advierten la duplicidad y se ponen en guardia. Falta una base de confianza, y ganar/ganar se convierte en una técnica superficial e inefectiva. La integridad es la piedra angular de la base.

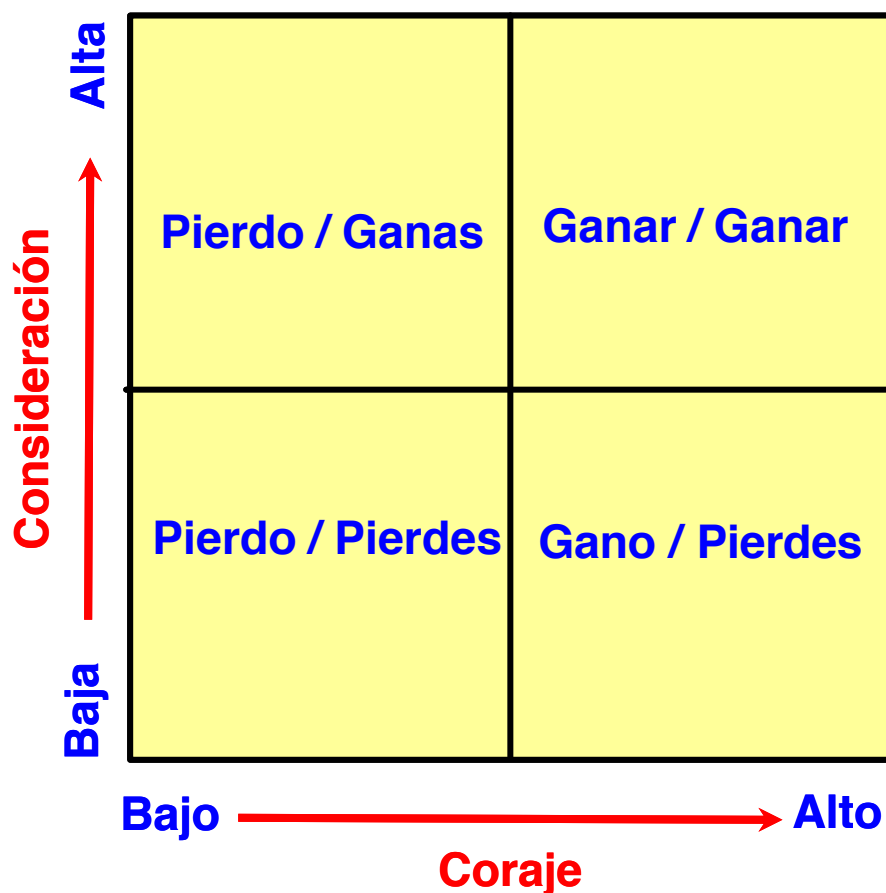
Madurez. La madurez es *el equilibrio entre el coraje y el respeto*. Oí por primera vez esta definición de la madurez en el otoño de 1955, de labios de un maravilloso profesor de Control de la Harvard Business School, Hrand Saxenian. De este modo me transmitió la más elegante, sencilla, práctica y, sin embargo, profunda definición de madurez emocional con la que me he encontrado nunca: «La capacidad para expresar los propios sentimientos y convicciones combinada con el respeto por los pensamientos y sentimientos de los demás». Hrand Saxenian desarrolló este criterio mientras realizaba su tesis doctoral a lo largo de una investigación histórica y de campo que duró varios años. Más tarde, expuso la teoría en su integridad, con razonamientos complementarios y sugerencias de aplicación, en un artículo de la *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1958). Aunque complementario e incluso más evolucionado, el uso que propone Hrand de la palabra «madurez» es distinto del «continuum de la madurez» perteneciente a los siete hábitos, centrado, a su vez, en un proceso de crecimiento y desarrollo que va de la dependencia a la interdependencia, pasando por la independencia.

Si examinamos muchos de los tests psicológicos, utilizados para contratar personal, promoverlo y adiestrarlo, descubriremos que su finalidad es evaluar ese tipo de madurez. Puede que se la denomine equilibrio entre la fuerza del yo y la empatía, o entre la autoconfianza y el respeto por los demás, o entre la

preocupación por los otros y la preocupación por la tarea, o «yo estoy bien, tú estás bien» en el idioma del análisis transaccional, o 9.1, 1.9, 5.5, 9.9 en el lenguaje en clave gerencial, pero en todos los casos la cualidad que se procura es el equilibrio de lo que yo llamo coraje y consideración.

El respeto por esa cualidad penetra profundamente la teoría de la interacción, la administración y el liderazgo. Constituye una incorporación profunda del equilibrio P/CP. Mientras que el coraje puede centrarse en conseguir el huevo de oro, la consideración tiene que ver con el bienestar a largo plazo de las otras personas que están en juego. La tarea básica de la administración es elevar el nivel y la calidad de vida de todos los implicados.

Muchas personas piensan en términos dicotómicos de «esto o lo otro». Creen que si uno es amable, no puede ser rudo. Pero ganar/ganar es amable... y también rudo. Duplica en rudeza a gano/pierdes. Para recurrir a ganar/ganar uno no sólo ha de ser amable; tiene que ser valiente. No sólo debe experimentar empatía, sino también confianza en sí mismo. No ha de ser sólo considerado y sensible, sino también valiente. Lograr ese equilibrio entre coraje y consideración es la esencia de la madurez real y fundamental para el ganar/ganar.



Si tengo una puntuación alta en coraje y baja en consideración, ¿cómo pensaré? Pensaré en gano/pierdes. Seré fuerte y egocéntrico. Tendré el valor de mis convicciones, pero poca consideración con las convicciones de otros.

Para compensar mi falta de madurez interna y de fuerza emocional puedo extraer fuerza de mi posición y mi poder, o de mis títulos, mi edad, mis afiliaciones.

Si tengo una puntuación alta en consideración y baja en coraje, pensaré en pierdo/ganas. Tendré tanta consideración por las convicciones y deseos del otro, que me faltará coraje para expresar y actualizar los míos propios.

Alto coraje y alta consideración son esenciales para el paradigma ganar/ganar. El equilibrio es el signo de la madurez real. Si lo tengo, puedo escuchar, comprender empáticamente, pero también afrontar las cosas con coraje.

Mentalidad de abundancia. El tercer rasgo caracterológico esencial para la filosofía ganar/ganar es la mentalidad de abundancia, el paradigma de que en el mundo hay mucho para todos.

La mayor parte de las personas tienen profundamente grabado en su interior el guión de lo que yo denomino «mentalidad de escasez». Ven la vida como si hubiera pocas cosas, sólo una tarta. Y si alguien consigue un trozo grande, necesariamente otro se quedará con menos. La mentalidad de escasez es el paradigma de suma cero de la vida.

Las personas con mentalidad de escasez se sienten mal si tienen que compartir reconocimiento y mérito, poder o beneficios, incluso aunque sea con quienes les ayuden en la producción. También se sienten muy mal ante los éxitos de otras personas, incluso, y especialmente cuando se trata de miembros de su propia familia o de amigos íntimos, asociados o compañeros. Cuando alguien recibe un reconocimiento especial, una ganancia inesperada, tiene un éxito notable o alcanza una meta, casi les parece que se lo han arrebatado a ellas.

Aunque se manifiesten felices por el éxito de los otros, por dentro la envidia les corroe. Su sentido de la propia valía proviene de las comparaciones, y el éxito de otro en alguna medida significa su propio fracaso. Para el sistema de educación norteamericano, sólo una cierta cantidad de estudiantes pueden ser «excelentes»; sólo una persona puede ser el «número uno». «Ganar» simplemente significa «derrotar».

A menudo las personas con mentalidad de escasez albergan la secreta esperanza de que los otros padezcan alguna desgracia, no, una desgracia terrible, sino una desdicha aceptable que los «ponga en su lugar». Siempre están comparando, siempre están compitiendo. Dedican sus energías a lograr la posesión de cosas o de otras personas, para aumentar su sensación de valía.

Pretenden que los otros sean como ellas quieren que sean. A menudo aspiran a convertirlos en dobles de sí mismas, y se rodean de individuos que sólo les dicen «sí», que no las desafiarán, que son más débiles que ellas.

Para las personas con mentalidad de escasez es difícil ser miembros de un equipo con miembros complementarios. Consideran las diferencias como signos de insubordinación y deslealtad.

La mentalidad de abundancia, por otro lado, surge de una profunda sensación interior de valía y seguridad personales. Se trata del paradigma de que en el mundo hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo. El resultado es que se comparten el prestigio, el reconocimiento, las utilidades, la toma de decisiones. Se generan posibilidades, opciones, alternativas y creatividad.

La mentalidad de abundancia toma la alegría, la satisfacción y la realización de los hábitos primero, segundo y tercero que conciernen al nivel personal, y las exterioriza, apreciando la singularidad, la dirección desde el interior, la naturaleza proactiva de los otros. Reconoce las posibilidades ilimitadas de crecimiento y desarrollo de la interacción positiva, creando nuevas «terceras alternativas».

«Victoria pública» no significa victoria sobre otras personas. Significa el éxito en la interacción efectiva que genera resultados beneficiosos para todos los implicados. Victoria pública significa trabajo conjunto, comunicación conjunta, lograr juntos que sucedan las cosas imposibles de obtener mediante esfuerzos independientes y aislados. Y la victoria pública tiene sus raíces en el paradigma de la mentalidad de abundancia.

Un carácter rico en integridad, madurez y mentalidad de abundancia posee una autenticidad que va más allá de la técnica o de la falta de técnica en las interacciones humanas.

Para ayudar a las personas del tipo gano/pierdes a desarrollar un carácter de la clase ganar/ganar he descubierto que resulta útil tomar contacto con algún modelo o mentor que realmente piense en ganar/ganar. Cuando las personas están profundamente programadas con la filosofía de gano/pierdes u otras, y regularmente están en contacto con otros programados de modo análogo, no tienen muchas oportunidades de ver y experimentar la filosofía de ganar/ganar en acción. De modo que recomiendo leer libros que presenten modelos de ganar/ganar, como por ejemplo la inspiradora biografía de Anwar el Sadat, y ver películas como *Carros de fuego* u obras de teatro como la adaptación de *Los miserables*.

Pero recordemos que, si ahondamos con la suficiente profundidad en nosotros mismos (más allá del guión, más allá de las actitudes y conductas aprendidas), encontraremos que la ratificación real del principio ganar/ganar (y de todos los principios correctos) está en nuestras propias vidas.

Relaciones

Sobre la base del carácter, construimos y conservamos relaciones del tipo ganar/ganar. La confianza, la cuenta bancaria emocional, es la esencia de la filosofía ganar/ganar. Sin confianza, lo mejor a nuestro alcance es la transacción; sin confianza, nos falta la credibilidad necesaria para la comunicación y el aprendizaje abiertos, recíprocos, así como para la creatividad real.

Pero si nuestra cuenta bancaria emocional es rica, la credibilidad ya no representa un problema. Se han efectuado depósitos suficientes, de modo que usted sabe y yo sé que nos respetamos profundamente. Nos centramos en las cuestiones, y no en las personalidades o posiciones.

Como confiamos el uno en el otro, estamos abiertos a todo. Ponemos nuestras cartas sobre la mesa. Incluso aunque veamos las cosas de distinto modo, sé que usted estará dispuesto a escuchar con respeto mientras yo le describo a la joven, y usted sabe que voy a recibir con el mismo respeto la descripción que me va a hacer de la anciana. Ambos nos comprometemos a tratar de comprender el punto de vista del otro en profundidad, y a trabajar juntos en favor de la tercera alternativa, de la solución sinérgica, que será una respuesta mejor para los dos.

Una relación en la que las cuentas bancarias son ricas, y ambas partes están profundamente comprometidas con el paradigma ganar/ganar, es la catapulta ideal de una gran sinergia (sexto hábito). La relación no resta realidad o importancia a los problemas; tampoco elimina las diferencias de perspectiva. Pero sí elimina la energía negativa normalmente centrada en las diferencias de personalidad y posición, y crea una energía positiva, cooperativa, centrada en la comprensión plena de los problemas y en su resolución recíprocamente beneficiosa.

Pero, ¿qué sucede si ese tipo de relación no existe? ¿Qué hacer si uno tiene que elaborar un acuerdo con alguien que ni siquiera ha oído hablar de ganar/ganar, y está profundamente programado con la filosofía del gano/pierdes o de alguna de las otras?

Tratar con un gano/pierdes es la verdadera puesta a prueba del ganar/ganar. No se llega a un ganar/ganar en cualquier circunstancia. Es necesario abordar problemas profundos y diferencias fundamentales. Pero la tarea se ve muy facilitada cuando ambas partes son conscientes, se comprometen, y en la relación la cuenta bancaria emocional es rica.

En el trato con una persona que viene de un paradigma gano/pierdes, la relación sigue siendo la clave. El objetivo está en nuestro círculo de influencia. Uno efectúa depósitos en la cuenta bancaria emocional por medio de la cortesía, el respeto y el aprecio auténticos de la otra persona y del otro punto de vista. Se confía más en el proceso de comunicación. Se escucha más y con mayor profundidad. Uno se expresa a sí mismo con más coraje. No se es reactivo. Ahondamos en nosotros mismos en busca de la fuerza de carácter necesaria para ser proactivos. Persistimos, forjando la relación hasta que la otra persona empieza a comprender que uno quiere auténticamente que la solución represente una verdadera ganancia para ambas partes. El proceso mismo constituye un enorme depósito en la cuenta bancaria emocional.

Y cuanto más fuerte es uno —cuanto más genuino es su carácter, más alto el nivel de proactividad y más comprometido está realmente con el paradigma ganar/ganar— mayor será la influencia sobre la otra persona. Ésta es la puesta a prueba real del liderazgo interpersonal. Va más allá del liderazgo transaccional, hasta el liderazgo transformacional, que transforma tanto a los individuos implicados como su relación.

Como ganar/ganar es un principio que se pone a prueba en la vida, podemos hacer comprender a la mayor parte de las personas que ganarán más de lo que quieren si procuran obtener lo que tanto ellos como nosotros queremos. Pero algunas están tan profundamente atadas a la mentalidad gano/pierdes, que ni siquiera quieren pensar en ganar/ganar. Recuérdese, entonces, que siempre queda la opción del «no hay trato». Ocasionalmente se puede elegir la forma inferior del ganar/ganar: la transacción.

Es importante comprender que no todas las decisiones tienen que ser del tipo ganar/ganar, incluso cuando la cuenta bancaria emocional es abundante. También en este caso la clave es la relación. Si usted y yo trabajamos juntos, por ejemplo, y usted viene y me dice: «Stephen, sé que no le gustará esta decisión. No tengo tiempo para explicársela, y mucho menos para convencerlo. Es probable que piense que es un error. Pero, ¿puedo contar con su apoyo?».

Si la cuenta bancaria emocional que usted ha depositado en mí tiene un saldo positivo, desde luego que tendrá mi apoyo. Confiaré en que usted esté en lo cierto, y sea yo el equivocado. Trabajaré para que su decisión dé resultado.

Ahora bien, si no hubiera cuenta bancaria emocional, y yo fuera reactivo, sin duda no lo apoyaría. Podría

prometer hacerlo en su presencia, pero a sus espaldas no sería muy entusiasta. No realizaría el esfuerzo necesario para lograr el éxito. «No funcionó», diría. «¿Qué quiere usted que haga ahora?»

Si reaccionara desmesuradamente, yo podría incluso boicotear su decisión y hacer lo posible para que también otros lo hicieran. O podría mostrarme «maliciosamente obediente», cumpliendo con exactitud lo que usted me indicara, sin aceptar ninguna responsabilidad por los resultados.

Durante los cinco años que viví en Gran Bretaña, vi dos veces al país caer de rodillas cuando los conductores de trenes adoptaron una actitud de «malicia obediente», siguiendo todas las reglas y procedimientos estipulados por escrito en los reglamentos.

Un acuerdo significa muy poco en la letra sin una base de carácter y relación que lo sustente en espíritu. De modo que tenemos que afrontar el paradigma ganar/ganar desde el punto de vista de un auténtico deseo de esforzarnos por construir la relación que lo haga posible.

Acuerdos

De las relaciones derivan los acuerdos que dan definición y dirección a ganar/ganar. A veces se denominan *acuerdos de ejecución* o *acuerdos de asociación*; el paradigma de la interacción productiva pasa de vertical a horizontal, de una supervisión externa a la auto supervisión, de la diferenciación de posiciones a la asociación en el éxito.

Los acuerdos ganar/ganar abarcan una amplia gama de interacciones interdependientes. Examinamos una aplicación importante al hablar sobre la delegación en el relato del jardín «verde y limpio», referente al tercer hábito. Los mismos cinco elementos que enumeramos allí proporcionan la estructura de los acuerdos ganar/ganar entre jefes y empleados, entre personas independientes que trabajan en proyectos conjuntos, entre grupos centrados cooperativamente en un objetivo común, entre empresas y proveedores: entre cualquier tipo de seres humanos que necesitan interactuar para producir. Esos elementos crean un modo efectivo de clarificar y manejar las expectativas entre los implicados en un esfuerzo interdependiente.

En el acuerdo ganar/ganar, los cinco elementos siguientes se hacen muy explícitos:

Resultados deseados (y no métodos). Identificar lo que hay que hacer y cuándo.

Directrices. Especificar los parámetros (principios, políticas, etc.) que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.

Recursos. Identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.

Rendición de cuentas. Establecer las normas de rendimiento y el momento de la evaluación.

Consecuencias. Especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.

Estos cinco elementos otorgan a los acuerdos ganar/ganar una vida propia. Al establecer en estas áreas, desde el principio, una comprensión y acuerdo claros y recíprocos se crea un patrón para medir el propio éxito.

La supervisión autoritaria tradicional es un paradigma gano/ pierdes. Es también el resultado de una cuenta bancaria emocional al descubierto. Si no tenemos confianza o una visión común de los resultados deseados, tendemos a vigilar, controlar y dirigir. Ahí no hay confianza, y a uno le parece que tiene que controlar a las personas.

Pero si la cuenta de confianza es abultada, ¿cuál es el método? No obstaculizar. En la medida en que se posee un acuerdo inicial ganar/ganar y sabemos exactamente lo que se espera, nuestro rol es ser fuente de ayuda y recibir los informes «contables» de evaluación.

Para el espíritu humano es mucho más ennobecedor permitir que la gente se juzgue a sí misma, y no juzgarla. Y en una cultura basada en la confianza alta, también es más exacto. En varios casos, las personas saben en sus corazones, mejor que en los informes, cómo están yendo las cosas. El discernimiento interior suele ser mucho más preciso que la observación o la medición.

Adiestramiento para la administración ganar/ganar

Hace varios años, participé indirectamente en un proyecto de asesoramiento a una gran institución bancada que tenía decenas de sucursales. Querían que nosotros evaluáramos y mejoráramos su programa de adiestramiento administrativo, que contaba con un presupuesto anual de 750.000 dólares. El programa consistía en hacer pasar a graduados de la universidad seleccionados por doce puestos de trabajo en diversos departamentos; permanecían dos semanas en cada puesto, de modo que el adiestramiento total llevaba seis meses; el objetivo era que se hicieran una idea general del negocio. Pasaban dos semanas en créditos comerciales, dos semanas en créditos industriales, dos semanas en *marketing*, dos semanas en mercados de valores, etc. Al final del período de seis meses, se les asignaba como gerentes auxiliares a las diversas sucursales bancarias.

Nuestra tarea consistía en evaluar el entrenamiento formal de seis meses. Al empezar, descubrimos que la parte más difícil consistía en obtener un cuadro claro de los resultados deseados. Les planteamos a los ejecutivos superiores un interrogante clave: «¿Qué tendría que saber hacer esta gente al término del programa?». Y las respuestas que obtuvimos eran vagas y a menudo contradictorias.

El adiestramiento afrontaba los métodos, y no los resultados, de modo que sugerimos que pusieran en marcha un programa piloto basado en un paradigma diferente denominado «instrucción controlada por el adiestrado». Se trataba de un acuerdo ganar/ganar y suponía identificar objetivos específicos y criterios para evaluar su logro, y establecer las directrices, los recursos, la rendición de cuentas y las consecuencias que resultarían al alcanzarse los resultados. En este caso la consecuencia era la promoción a la categoría de gerente auxiliar, en la que la práctica en el puesto completaría el adiestramiento, con un aumento significativo de sueldo.

Tuvimos que ejercer realmente presión para que los objetivos llegaran a formularse. «¿Qué es lo que quieren que ellos sepan de contabilidad? ¿Qué sobre los préstamos hipotecarios?» Y seguimos con la lista. Finalmente plantearon más de un centenar de objetivos; nosotros simplificamos, redujimos y condensamos, hasta que sólo quedaron treinta y nueve objetivos conductuales específicos, con sus correspondientes criterios de consecución.

Los adiestrados estaban sumamente motivados para satisfacer los criterios lo antes posible; se veían impulsados tanto por la oportunidad que se les ofrecía como por el aumento de sueldo. Esto representaba para ellos una ganancia importante, y también lo era para la empresa, porque tendría gerentes auxiliares que satisfacerían criterios orientados hacia los resultados, en lugar de limitarse a haber pasado por doce actividades-trampa diferentes.

De modo que les explicamos a los adiestrados la diferencia entre la instrucción controlada por el propio aspirante y la instrucción controlada por el sistema. Básicamente, les dijimos: «Éstos son los objetivos y los criterios. Éstos son los recursos, entre ellos el aprendizaje recíproco. Obténganlos. En cuanto satisfagan los criterios, serán promovidos a gerentes auxiliares».

El programa se cumplió en tres semanas y media. El cambio de paradigma del adiestramiento había liberado una motivación y una creatividad increíbles.

Como muchos cambios de paradigma, también éste suscitó resistencias. Casi ninguno de los ejecutivos superiores tenía confianza en él. Cuando se les enfrentó con la evidencia de que se habían satisfecho los criterios, en lo esencial su comentario fue: «Estos adiestrados no han hecho la experiencia. Les falta la madurez necesaria para el tipo de juicio que esperamos de ellos como gerentes auxiliares».

Al hablar con esos ejecutivos más adelante, descubrimos que en realidad lo que muchos estaban diciendo era: «Nosotros tuvimos que pasar por la piedra. Estos tipos, ¿por qué no?». Pero desde luego no podían plantear las cosas de ese modo. «Les falta madurez» era una expresión mucho más aceptable.

Además, por razones obvias (entre ellas el presupuesto de 750.000 dólares para un programa de seis meses), el departamento de personal estaba trastornado.

De modo que respondimos: «Perfecto. Desarrollemos algunos objetivos más y fijemos los criterios. Pero sin abandonar el paradigma de la instrucción controlada por el adiestrado». Elaboramos ocho objetivos más, y criterios muy arduos, con el objeto de dar a los ejecutivos la seguridad de que la preparación sería adecuada para gerentes auxiliares y para completar el programa de adiestramiento con la parte de práctica en el puesto. Después de participar en algunas de las sesiones en las que se elaboraron estos criterios, varios de los ejecutivos observaron que si los adiestrados llegaban a satisfacerlos estarían mejor formados que casi todos los que habían cumplido el programa de seis meses.

Habíamos preparado a los adiestrados para que esperaran una derta resistencia. Les presentamos los objetivos y criterios adicionales, comentándoles: «Como esperábamos, los gerentes quieren que ustedes logren algunos objetivos adicionales con criterios aún más arduos que los anteriores. Nos han asegurado esta vez que, si ustedes satisfacen estos criterios, se convertirán en gerentes auxiliares».

Ellos emprendieron el trabajo de un modo increíble. Por ejemplo, se presentaban ante los ejecutivos de departamentos como el de contabilidad y declaraban: «Señor, formo parte del nuevo programa piloto denominado "instrucción controlada por el adiestrado" y tengo entendido que usted participó en la elaboración de los objetivos y criterios. »En este departamento tengo que satisfacer seis criterios. Para tres de ellos me bastan las aptitudes que adquirí en la universidad; hay otro para el que puedo prepararme con un libro; el quinto me lo enseñó Tom, el compañero que usted adiestró la semana pasada. Sólo me falta un criterio, y le agradecería mucho que usted dedicara unas horas a explicarme cómo puedo satisfacerlo». De modo que pasaba medio día en el departamento, en lugar de dos semanas.

Aquellos adiestrados cooperaron entre sí, participando en sesiones de *brainstorming* con los otros, y alcanzaron los objetivos adicionales en una semana y media. El programa de seis meses se redujo a cinco semanas, y los resultados mejoraron notablemente.

Este tipo de pensamiento puede influir de modo similar en todas las áreas de la vida organizacional si las personas tienen el coraje de explorar sus paradigmas y concentrarse en ganar/ganar. Siempre me sorprenden los resultados que obtienen tanto los individuos como las organizaciones cuando se desata y deja en libertad en una tarea a individuos responsables, proactivos y autodirectivos.

Acuerdos de desempeño ganar/ganar

Para crear acuerdos de desempeño ganar/ganar se necesitan cambios vitales de paradigma. El objetivo está en los resultados, no en los métodos. La mayoría tendemos a supervisar los métodos. Empleamos la delegación en recaderos examinada al tratar el tercer hábito, el método que yo utilicé con Sandra cuando le pedí que tomara fotos de nuestro hijo mientras practicaba esquí acuático. Pero los acuerdos ganar/ganar se centran en los resultados, liberando un enorme potencial humano individual y creando mayor sinergia, generando CP en el proceso, en lugar de centrarse exclusivamente en la P.

Con la rendición de cuentas ganar/ganar, cada persona se evalúa a sí misma. Los juegos tradicionales de evaluación son torpes y emocionalmente agotadores. En ganar/ganar, cada uno se evalúa a sí mismo, utilizando los criterios que ha ayudado a establecer desde el principio. Y si uno los estipula correctamente, la gente puede hacer eso. Con un acuerdo de delegación ganar/ganar, incluso un niño de siete años puede decidir por sí mismo si está conservando el jardín bien «verde y limpio».

Mis mejores experiencias en la enseñanza universitaria se produjeron cuando creé, desde un principio, una mutua comprensión ganar/ganar de la meta a alcanzar. «Esto es lo que vamos a tratar de lograr. Éstos son los requerimientos básicos para obtener las calificaciones de sobresaliente, notable o suficiente. Mi meta es ayudarles a todos ustedes a lograr un excelente. Ahora tomen esto sobre lo que hemos hablado, analícenlo y formulen su propia comprensión de lo que quieren conseguir, que es única para cada uno. Después reunámonos y pongámonos de acuerdo sobre la calificación que pretenden y sobre lo que planean hacer para conseguirla.»

El filósofo de la administración y consultor de empresas Peter Drucker recomienda el empleo de una «carta al gerente» para captar la esencia de los acuerdos de desempeño entre los gerentes y sus empleados. A continuación de un examen profundo y completo de las expectativas, directrices y recursos para asegurarse de que están en armonía con las metas organizacionales, el empleado le escribe una carta al gerente que resume ese examen e indica cuándo se realizará la próxima revisión o se formulará el nuevo plan de desempeño.

La elaboración de esos acuerdos de desempeño ganar/ganar es la actividad central de la gerencia. Con un acuerdo establecido, los empleados pueden desenvolverse dentro de su marco. El gerente puede actuar como el coche que precede a los competidores hasta que empieza la carrera. Pone las cosas en marcha y se aparta del camino. En adelante su tarea es limpiar las manchas de aceite del asfalto.

Cuando un jefe se convierte en el primer ayudante de cada uno de sus subordinados, puede aumentar considerablemente el alcance de su control. Ello permite eliminar niveles enteros de administración y supervisión. En lugar de estar encargado de seis u ocho personas, un gerente de este tipo puede tener a su cargo veinte, treinta, cincuenta personas, o más.

En los acuerdos de desempeño ganar/ganar, las consecuencias pasan a ser el resultado lógico o natural

del rendimiento, y no una recompensa o castigo arbitrariamente discernidos por la persona encargada del grupo.

Hay básicamente cuatro tipos de consecuencias (recompensas y castigos) que los administradores o padres pueden controlar: las económicas, las psíquicas, las de oportunidades y las de responsabilidad. Las consecuencias *económicas* abarcan cosas tales como los ingresos, la opción de acciones, las dietas o los castigos pecuniarios. Las consecuencias *psíquicas* o psicológicas incluyen el reconocimiento, la aprobación, el respeto, la credibilidad, o la pérdida de todas estas cosas. A menos que las personas no trasciendan el plano de la mera supervivencia, la compensación psíquica suele ser más motivadora que la compensación económica. Entre las *oportunidades* se cuentan la de recibir adiestramiento, el desarrollo profesional y en la carrera, las gratificaciones extraordinarias, y otros beneficios. La *responsabilidad* tiene que ver con la esfera de acción y la autoridad, que pueden ampliarse o reducirse. Los acuerdos ganar/ganar especifican consecuencias en una o más de esas áreas, y las personas implicadas las conocen muy bien. De modo que no se juega. Todo está claro desde el principio.

Además de esas consecuencias lógicas personales, es también importante identificar claramente las consecuencias naturales organizacionales. Por ejemplo, ¿qué sucederá si llego tarde al trabajo, si me niego a cooperar con otros, si no desarrollo buenos acuerdos de desempeño ganar/ganar con mis subordinados, si no estipulo la rendición de cuentas, o si no promuevo su desarrollo profesional y el progreso en sus carreras?

Cuando mi hija cumplió dieciséis años, llegamos a un acuerdo ganar/ganar concerniente al uso del coche de la familia. Acordamos que obedecería las leyes y se encargaría de la limpieza y mantenimiento del vehículo. Lo utilizaría solamente con fines responsables, y dentro de lo razonable nos serviría de chofer a mi esposa y a mí. Y también acordamos que realizaría todas sus otras tareas sin necesidad de que se las recordaran. Éstas eran nuestras ganancias.

Según nuestro acuerdo, yo proporcionaría algunos recursos: el coche, la gasolina y el seguro. Ella se reuniría semanalmente conmigo, por lo general la tarde del sábado, para evaluar su comportamiento sobre la base de nuestro acuerdo. Las consecuencias eran claras. Mientras cumpliera su parte del convenio, podría usar el coche. En caso contrario, perdería ese privilegio o hasta que ella misma decidiera volver a acogerse al trato.

Este acuerdo ganar/ganar estipuló claras expectativas, desde el principio, para ambas partes. Representaba una ganancia para ella —tendría el coche— y también, sin duda, para Sandra y para mí. En adelante nuestra hija se haría cargo de su propio transporte y, parcialmente, también del nuestro. Ya no tendríamos que preocuparnos por el mantenimiento del coche ni por limpiarlo. Y la rendición de cuentas quedaba a su cargo; no era necesario que la supervisáramos ni controláramos sus métodos. Su integridad, su conciencia moral, su capacidad de discernimiento y nuestra abultada cuenta bancaria emocional la controlaban infinitamente mejor. Nosotros no teníamos por qué angustiarnos tratando de supervisar cada uno de sus movimientos y ocurrencias con castigos o recompensas inmediatas si ella no hacía lo que debía. Teníamos un acuerdo ganar/ganar, y esto nos liberaba a todos.

Los acuerdos ganar/ganar son tremendamente liberadores. Pero como producto de técnicas aisladas no se mantienen. Incluso aunque se establezcan al principio, no hay modo de mantenerlos sin integridad personal y sin una relación de confianza.

Un verdadero acuerdo ganar/ganar es producto del paradigma, el carácter y las relaciones de los que surge. En ese contexto, define y dirige la interacción interdependiente para la cual fue creado.

Sistemas

La filosofía ganar/ganar sólo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento. Si uno habla en ganar/ganar pero recompensa en gano/pierdes, tiene entre las manos un programa perdedor.

Básicamente, uno consigue lo que recompensa. Si queremos lograr las metas y reflejar los valores del enunciado de la misión, el sistema de recompensas debe ser congruente con tales metas y valores. Cuando falta esa congruencia sistémica, diremos una cosa para hacer otra. Estaremos en la situación del gerente antes mencionado que hablaba de cooperación pero practicaba la competencia al crear una «carrera a las Bermudas».

Durante varios años trabajé con una gran organización de bienes raíces del Medio Este. Mi primera

experiencia con esa organización tuvo lugar en una gran reunión en la que más de ochocientos vendedores asociados asistieron a la distribución anual de recompensas. Se trataba de una sesión de preparación psicológica estimulante, con la participación de grupos de estudiantes de la escuela media, en medio de un vocerío frenético.

Entre las ochocientas personas que se encontraban allí, unas cuarenta recibieron premios por su rendimiento, por ejemplo al «mayor volumen», las «mayores ventas», las «mayores comisiones» o la «mayor facturación», en medio de considerable algarabía, demostraciones de entusiasmo, gritos, aplausos. No había duda alguna de que esas cuarenta personas habían *ganado*, pero de modo subyacente se tenía conciencia de que setecientas sesenta personas habían *perdido*.

De inmediato iniciamos un trabajo de desarrollo educacional y organizacional para alinear los sistemas y estructuras de la organización en congruencia con el paradigma ganar/ganar. Hicimos que participara el personal de base para elaborar los tipos de sistemas que los motivarían. También los animamos a cooperar y empatizar entre ellos, de modo que la mayoría pudiera alcanzar los resultados establecidos en sus acuerdos individuales de desempeño.

En la reunión siguiente, que se realizó un año después, había presentes más de mil asociados de ventas, y aproximadamente ochocientos recibieron premios. Unos pocos individuos ganaron sobre la base de comparaciones, pero el programa se centró primordialmente en personas que alcanzaran los objetivos de desempeño que habían seleccionado para sí mismas, y en grupos que alcanzaran objetivos de equipo. No hubo necesidad alguna de llevar grupos estudiantiles para aumentar el ruido, los gritos y la preparación psicológica. Existía un enorme interés y animación naturales, porque la gente experimentaba una felicidad compartida, y los equipos de asociados de ventas recibían recompensas conjuntas, entre ellas un viaje de vacaciones para toda la oficina.

Lo notable fue que casi todas las ochocientas personas que recibieron premios aquel año habían producido, por cabeza en términos de volumen y utilidades, lo mismo que las cuarenta del año anterior. El espíritu de ganar/ganar había acrecentado significativamente la cantidad de huevos de oro y también alimentado a la gallina, liberando una magnitud enorme de talento y energía. Para casi todos los implicados, la sinergia resultante fue asombrosa.

La competencia tiene su lugar en el mercado o en la comparación con los resultados del año anterior, tal vez incluso con otro individuo u otra oficina, aun cuando no existe interdependencia o necesidad de cooperar. Pero la cooperación en el lugar de trabajo es tan importante para la libre empresa como la competencia en el mercado. El espíritu de ganar/ganar no puede sobrevivir en un medio de competencia y confrontación.

Para que el paradigma ganar/ganar dé resultado, los sistemas tienen que brindarle sustento. El sistema de adiestramiento, el sistema de planificación, el sistema de comunicaciones, el sistema presupuestario, el sistema informativo, el sistema de recompensas: todos tienen que basarse en el principio del ganar/ganar.

En otra oportunidad asesoré a una empresa que quería adiestrara su personal en relaciones humanas. El supuesto subyacente era que el problema estaba en las personas.

El presidente dijo: «Entre en cualquiera de nuestros comercios y verá cómo lo tratan. Se limitan a darle lo que usted les pide. No saben cómo acercarse a los clientes. No conocen el producto ni el proceso de ventas, y no tienen la habilidad necesaria para crear el matrimonio entre el producto y la necesidad».

Hice lo que me indicaba. Y comprobé que tenía razón. Pero ello no respondía al interrogante que yo me planteaba interiormente: «¿Cuál era la causa de esa actitud?».

«Mire, el problema está en su punto álgido», dijo el presidente. «Tenemos jefes de departamento que son un gran ejemplo. Les dijimos que su trabajo consiste en dos tercios de ventas y uno de gerencias y ellos venden más que todo el mundo. Sólo queremos que usted proporcione algún adiestramiento para los vendedores.»

Esas palabras encendieron dentro de mí una luz roja. «Reunamos algunos datos más», le respondí.

Eso no le gustó. Sabía en qué consistía el problema y quería seguir con el adiestramiento. Pero yo insistí, y al cabo de dos días descubrimos el problema real. A causa de la definición de la tarea y del sistema de recompensas, los gerentes estaban «quedándose con la crema». Permanecían detrás de la caja registradora y realizaban todas las ventas de las horas tranquilas. En la venta al detalle, la mitad del tiempo es de poca actividad, y la otra mitad, frenética. Mientras los gerentes se hacían cargo de las ventas en las horas de tranquilidad, asignaban a los vendedores las tareas fastidiosas: control de inventario, reordenar la mercadería, limpieza. Y los gerentes atendían y recaudaban. Por eso los jefes de departamento estaban a la cabeza en las

ventas.

De modo que cambiamos un sistema —el sistema de recompensas— y el problema quedó corregido de la noche a la mañana. Establecimos que los gerentes sólo ganarían dinero si también lo ganaban sus vendedores. Hicimos converger las necesidades y metas de los gerentes con las metas y necesidades de los vendedores. La necesidad del adiestramiento en relaciones humanas desapareció súbitamente. La clave fue el desarrollo de un verdadero sistema de recompensas del tipo ganar/ganar.

En otro caso, trabajé con el gerente de una empresa que requería evaluaciones formales del rendimiento. Se sentía frustrado por la calificación que le había asignado a cierto subordinado. «Merecía un tres», me dijo, «pero tuve que ponerle uno» (lo que significaba superior, merecedor de ascenso).

— ¿Por qué le puso un uno? —pregunté.

—Alcanzó las cifras estipuladas.

—Entonces, ¿por qué piensa que merecía un tres?

—Por el modo en que las alcanzó. Desatiende a las personas, pasa por encima de ellas. Es un creador de problemas.

—Parece que está totalmente centrado en P, en la producción. Y por ella se le recompensa. Pero, ¿qué sucedería si usted le hablara sobre el problema, si lo ayudara a comprender la importancia de CP?

Dijo que lo había hecho, sin ningún resultado.

—Entonces, ¿por qué no establece un contrato con él, un contrato ganar/ganar en el que acuerden que las dos terceras partes de sus ingresos provengan de P (de las cifras) y la otra tercera parte de CP (del modo en que las otras personas lo juzguen, del tipo de líder y formador de personas y equipos que sea)?

—Eso no podría dejarle indiferente —respondió.

Muy a menudo el problema reside en el sistema, no en la gente. Si se sitúa a buenas personas en malos sistemas, los resultados serán malos. Uno tiene que regar las flores que pretende que crezcan.

Cuando las personas aprenden realmente a pensar en ganar/ganar, pueden establecer las condiciones que crean y refuerzan el método. Pueden transformar las situaciones innecesariamente competitivas e influir enérgicamente en su efectividad, fortaleciendo al mismo tiempo P y CP.

En los negocios, los ejecutivos pueden alinear sus sistemas para crear grupos de personas altamente productivas que trabajen juntas compitiendo con normas de rendimiento externas. En educación, los maestros y profesores pueden aplicar sistemas de calificación basados en el rendimiento individual en el contexto del acuerdo sobre los criterios, y también alentar a los alumnos a cooperar de modo productivo para ayudarse mutuamente a aprender y alcanzar metas. En las familias, los padres pueden cambiar el objetivo, pasando de la competencia entre los miembros a la cooperación. En actividades tales como, por ejemplo, jugar a los bolos, se puede ir registrando la puntuación de la familia, y en cada oportunidad tratar de superar el rendimiento anterior. Se pueden estipular responsabilidades en el hogar con acuerdos ganar/ganar que eliminen los sermones constantes y permitan que los padres tengan que hacer las cosas que sólo ellos pueden hacer.

Un amigo compartió conmigo una historieta de dibujos animados que él había visto. Se trataba de dos niños que hablaban entre sí:

«Si mamá no viene pronto a levantarnos», decía uno de ellos, «va a faltar a llegar tarde a la escuela». Esas palabras dirigieron con fuerza su atención hacia el problema que se crea cuando las familias no están organizadas sobre una base responsable ganar/ganar.

La filosofía de ganar/ganar hace recaer en el individuo la responsabilidad de obtener resultados específicos en el marco de directrices claras y de recursos disponibles. Cada persona tiene que ejecutar y evaluar los resultados; las consecuencias aparecen como un resultado natural del rendimiento. Y los sistemas ganar/ganar crean el ambiente que sustenta y refuerza los acuerdos de desempeño ganar/ganar.

Procesos

No hay modo alguno de lograr fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas. Uno no puede decir: «Vas a pensar en términos de ganar/ganar, te guste o no». De modo que se trata de llegar a una solución ganar/ganar.

Roger Fisher y William Ury, dos profesores de Derecho de Harvard, han realizado un trabajo notable en lo que ellos denominan el enfoque «de principios», en tanto opuesto al enfoque «posicional» de la negociación. Véase en este sentido su libro, enormemente útil y perspicaz, titulado *Getting to Yes*. Aunque estos autores no emplean las palabras ganar/ganar, el espíritu y la filosofía subyacentes del libro están en armonía con el enfoque ganar/ganar.

Ellos sostienen que la esencia de la negociación «de principios» consiste en separar persona y problema, en centrarse en los intereses y no en las posiciones, en idear opciones para la ganancia mutua, y en insistir en criterios objetivos, alguna norma o principio externos que ambas partes puedan compartir.

En mi propio trabajo con diversas personas y organizaciones en busca de soluciones ganar/ganar, propongo que ellas participen en el siguiente proceso en cuatro pasos:

Primero, contemplar el problema desde el otro punto de vista. Procurar realmente comprender y dar expresión a las necesidades y preocupaciones de la otra parte, mejor aún de lo que esta última pueda hacerlo.

Segundo, identificar las cuestiones clave implicadas (y no los puntos de vista).

Tercero, determinar qué resultados constituirían una solución totalmente aceptable.

Y cuarto, identificar nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.

Los hábitos quinto y sexto abordan directamente dos de los elementos de este proceso, y en los dos capítulos siguientes vamos a profundizar en su consideración.

Pero en este punto, permítaseme señalar la naturaleza altamente interrelacionada de los procesos ganar/ganar con la esencia del paradigma ganar/ganar en sí. Sólo se pueden alcanzar soluciones ganar/ganar con procesos ganar/ganar: el fin y los medios son los mismos.

La filosofía ganar/ganar no es una técnica de personalidad. Es un paradigma de la interacción total. Proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad de abundancia. Surge de relaciones en las que existe una alta confianza. Se materializa en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las expectativas como el éxito. Prospera en sistemas que le brindan sustento. Y se realiza mediante procesos que ahora estamos preparados para examinar más detalladamente al hablar de los hábitos quinto y sexto.

Sugerencias prácticas

1. Piense en una interacción futura en la que trate de llegar a un acuerdo o negociar una solución. Comprométase a mantener un equilibrio entre el coraje y la consideración.
2. Haga una lista de los obstáculos que le impiden aplicar con más frecuencia el paradigma ganar/ganar. Determine qué podría hacer dentro de su círculo de influencia para eliminar algunos de esos obstáculos.
3. Seleccione una relación específica en la que le gustaría desarrollar un acuerdo ganar/ganar. Trate de ponerse en el lugar de la otra persona, y ponga explícitamente por escrito de qué modo piensa usted que esa persona ve la solución. Después enumere, desde su propia perspectiva, qué resultados constituirían el «ganar» para usted. Aborde a la otra persona y pregúntele si ella está dispuesta a iniciar un proceso de comunicación y continuarlo hasta que lleguen a un punto de acuerdo y a una solución mutuamente beneficiosa.
4. Identifique tres relaciones clave de su vida. Dé alguna indicación de lo que usted cree que es el equilibrio en cada una de las cuentas bancadas emocionales. Ponga por escrito algunos modos específicos de realizar depósitos en cada cuenta.
5. Considere en profundidad su propio guión. ¿Es gano/pierdes? ¿Cómo afecta ese guión a sus interacciones con otras personas? ¿Puede identificar la principal fuente de ese guión? Determine si ese guión le es útil o no en su realidad presente.
6. Trate de identificar a alguien como modelo de pensamiento ganar/ganar que, incluso en situaciones difíciles, procure realmente el beneficio mutuo. Decida observar con mayor atención y aprender con el ejemplo de esa persona.

Quinto hábito

Procure primero comprender, y después ser comprendido

Principios de comunicación empática

