

EL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS

STEPHEN R. COVEY

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 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.*

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 de; 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 sus 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 todo 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 inmatematista 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 SOLUCIÓN: 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 de; 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.

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 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.

CENTROS ALTERNATIVOS DE VIDA



Pero cuando basarnos 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 basan 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 ancla 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 secuencias 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 accedimos 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 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

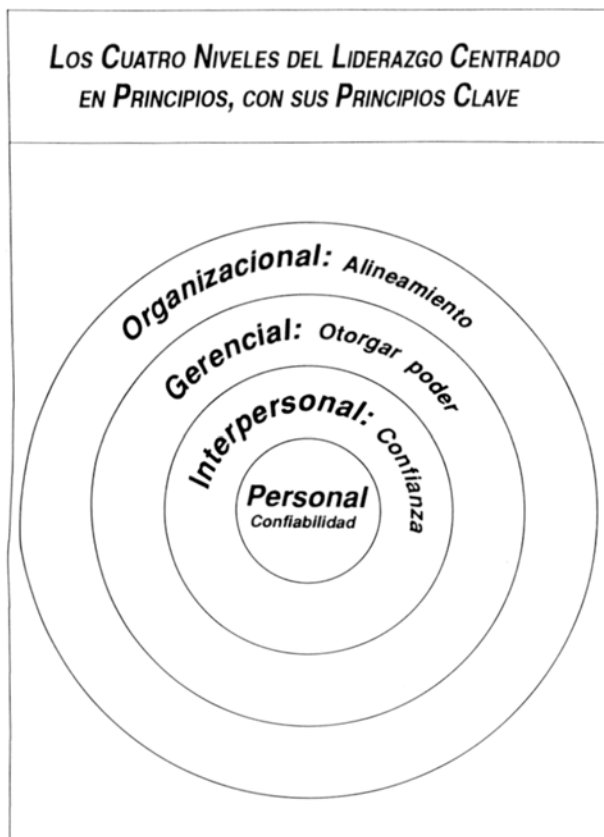
El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: 1) *personal* (mi relación conmigo mismo); 2) *interpersonal* (mis relaciones e interacciones con los demás); 3) *gerencial* (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea), y 4) *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.



CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES 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 VOCACIÓN 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 sin 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.

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 prejuzgar 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 adorarían 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 socialmente 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 traspie 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 mesura 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 de; pasado. No consideran a nadie superior a la vida misma. No tributan excesiva reverencia a las personalidades de; 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 SINÉRGICOS

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 AUTORRENOVACIÓN

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.

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 ve 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 por- que 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 OPCIÓN 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

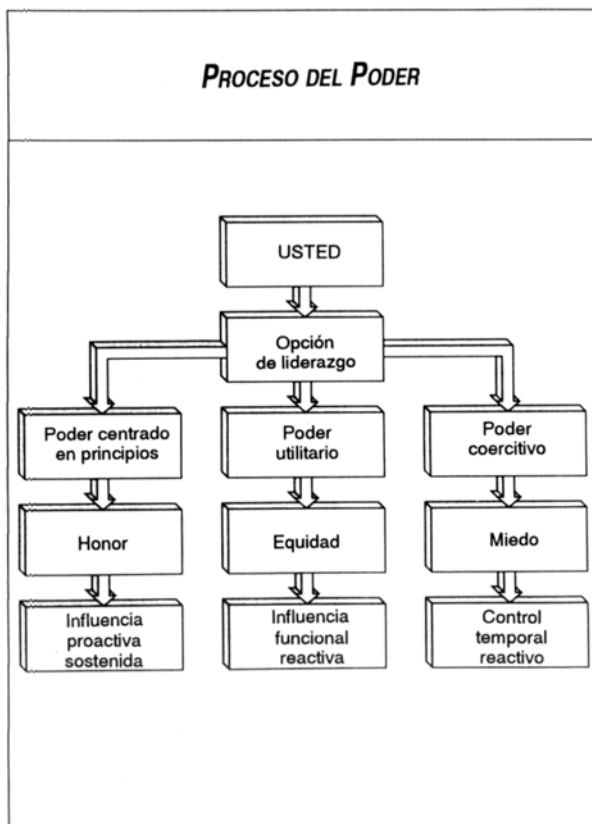
estará limitada por el carácter del líder (quién es realmente y en qué se ha convertido a través de sus anteriores opciones) y por sus habilidades interactivas, su capacidad y su trayectoria. Cuando las cosas están en su punto culminante y se sufren fuertes presiones, es relativamente fácil apoyarse 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 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 engañarles, 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 mucho 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.

10 COMO CLARIFICAR LAS LÍNEAS 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 PERCEPCIÓN 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 mejor protección que tiene esa otra persona para evitar recibir nuevas afrentas por parte nuestra es etiquetamos, encadenarnos, ponernos tras los barrotes mentales y emocionales de una sentencia de prisión por tiempo indeterminado, y no dejamos en 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.

LAS 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: '¡Mocosito 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 decir-me 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 relató 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. Sonríamos 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 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. Él, 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 calcinaron 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 devolver 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 cernía 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 LÓGICA Y LA EMOCIÓN

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. Articúlelos mejor de lo que lo hacen

los mismos que abogan por ellos. Las exposiciones eficaces comienzan con una evaluación de uno mismo.

LA SIMPATÍA Y LA EMPATÍA

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 lo ven. No significa sentir como ello sienten: eso es simpatía. Significa, en cambio, que uno entiende cómo se sienten o ven al 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 debido a las barreras emocionales; que el miedo es un nudo en el corazón, y que para desatarlo debemos mejorar nuestra relación.

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

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 como 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 percibido 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.

Segunda parte

**DESARROLLO GERENCIAL
Y ORGANIZACIONAL**

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:

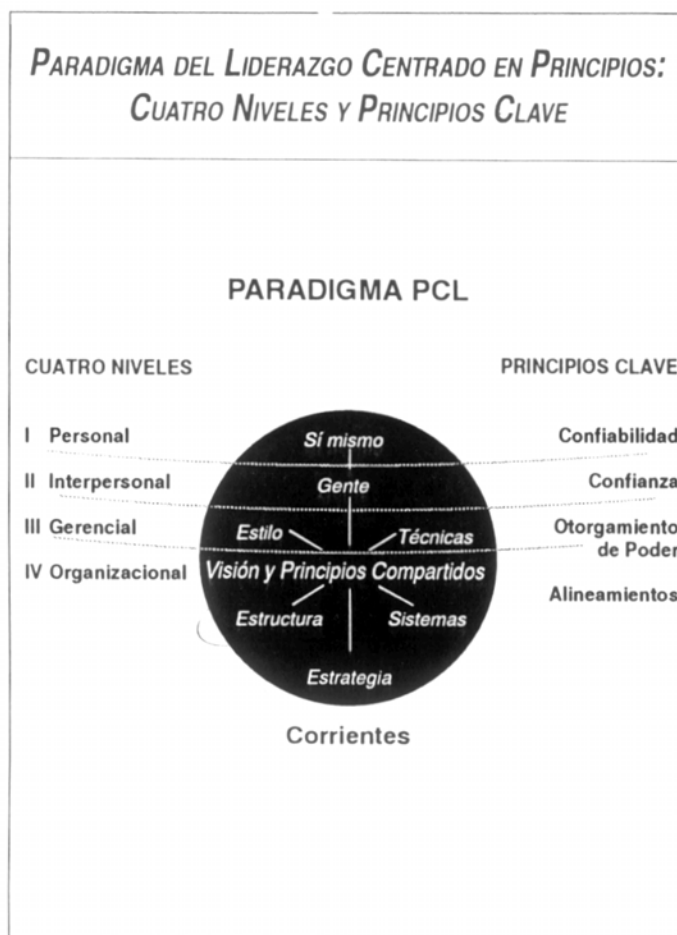
-¿Cuánto tardaremos en hacer esos cambios?

-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 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, gerencia] 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 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 potencia; 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 él 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 de; curso a un tercero refuerza mucho el compromiso y al mismo tiempo mejora la retención, y existe también una estrecha correlación entre los objetivos de; 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 este rige también para las despensas, 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 *yo gano/tú ganas* y un proceso de rendimiento de cuentas; las reuniones de 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 S 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 cualificación 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 afectarán el ambiente, el clima, el período de crecimiento y la calidad de 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 secuencias 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 de los textos temáticos la base presuntiva en la cual se fundamenta nuestra visión particular. La psicología, por ejemplo, se basa 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 Iacocca, es posible que debamos estudiar la motivación antes de crear una estructura. Empleando la máxima de los arquitectos –“Primero está lo funcionaj, 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 regirse 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 ya 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 s. 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 AUTOADMINISTRACIÓN

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. 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.

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.

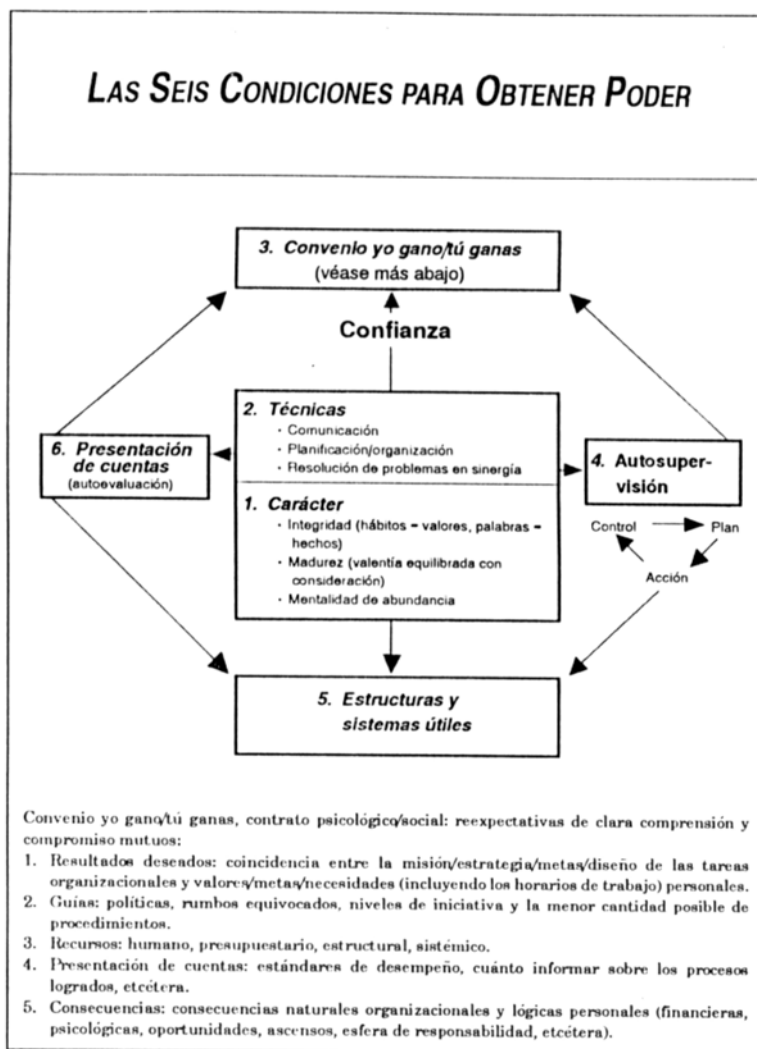
El viejo concepto consiste en que el gerente evalúa la gestión de su gente, a veces empleando un conjunto secreto de criterios subjetivos que muestra ante su personal cuando finaliza un período de trabajo específico. Esto, por supuesto, resulta completamente ofensivo para la gente, y es la razón por 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 y ganar/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 y ganar/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.

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 y

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 retuerza 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 aplicaciones 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 percibirlas. 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 consultaría 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 las 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.