Premio Nautilus 2007 en la categoría Empresa/Liderazgo.
Premio a la Edición Independiente 2007 (EE.UU.), en la categoría New Age/Mente-Cuerpo-Espíritu.
Premio Axiom Business Book 2007 en la categoría Liderazgo.

LA EMPRESA CONSCIENTE

CÓMO CONSTRUIR VALOR A TRAVÉS DE VALORES

FREDY KOFMAN

AGUILAR

LA EMPRESA CONSCIENTE

CÓMO CONSTRUIR VALOR A TRAVÉS DE VALORES

FREDY KOFMAN

AGUILAR

- Cubierta
- Portada
- PRÓLOGO
- PRÓLOGO
- PRÓLOGO
- I. LA EMPRESA CONSCIENTE
  - La conciencia
  - Los empleados conscientes
  - Los directivos conscientes
  - El liderazgo consciente
  - Las tres dimensiones de la empresa
  - Ser, hacer, tener y llegar a ser
  - La cultura consciente
  - Actitudes inconscientes
  - Las interacciones inconscientes
  - Las reacciones inconscientes
  - Una invitación a la empresa consciente
- II. RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL
  - La capacidad de dar respuesta o respons-(h)abilidad
  - ¿Por qué cae la lapicera?
  - La víctima y el protagonista
  - Es bueno ser una víctima
  - La libertad incondicional del protagonista
  - El precio del poder: asumir la responsabilidad
  - De víctima a protagonista
  - Una cultura de responsabilidad
  - Alberto, el protagonista
  - ¿Qué puede decirse de la conducta de Juan?
- III. INTEGRIDAD ESENCIAL
  - Los resultados versus el proceso
  - La integridad esencial
  - El experimento del bombón
  - La cuestión del éxito
  - Pensar con grandeza
  - ¿Por qué deseamos lo que deseamos?

- Ganar el verdadero juego
- ¿De afuera hacia adentro o de adentro hacia afuera?
- La fricción produce tracción
- Su experiencia de aprendizaje
- Zacarías y Guillermo, otra vez

- IV. HUMILDAD ONTOLÓGICA
  - ¿Puedes verlo como yo?
  - Lo que vemos es lo que percibimos (no lo que“es”)
  - Analizando los modelos mentales
  - Yo tengo (una) razón, tú tienes (otra) razón
  - Yo tengo la razón; tú no
  - ¿Quién quiere ser un controlador?
  - Las rutinas defensivas organizacionales
  - Te propongo que hablemos
  - Sin arrogancia
  - Las opiniones tóxicas
  - Las opiniones efectivas
  - Eduardo y Cristina, repaso de su conversación
- V. COMUNICACIÓN AUTÉNTICA
  - Las conversaciones difíciles
  - Hágalo fácil
  - Lo que pensamos versus lo que decimos
  - Las respuestas de Susana
  - Su basural privado
  - El procesamiento de los desechos tóxicos
  - Reunión“en la cocina”
  - Diga su verdad
  - Estimular a los otros para que digan su verdad
  - La autodefensa verbal
- VI. LA NEGOCIACIÓN CONSTRUCTIVA
  - Los enfoques típicos sobre el conflicto
  - ¿Por qué los conflictos son desagradables?
  - Conflicto, lección número 1
  - Los conflictos personales
  - Los conflictos interpersonales

- Los conflictos operacionales
- Comience con lo personal
- ¿Qué es lo que realmente desea?
- El consenso operacional
- Ernesto y Oscar, otra vez
- Resolver conflictos con el bravucón

- VII. COORDINACIÓN IMPECABLE
  - La interacción humana
  - El coraje de pedir
  - La respuesta
  - Compromisos impecables en acción
  - El reclamo productivo
  - La disculpa productiva
  - El costo de recomprometerse
  - La cultura de la responsabilidad
  - El elogio impecable
- VIII. COMPETENCIA EMOCIONAL
  - ¿Quién le teme al gato grande y malo?
  - El corazón de la razón
  - La respuesta de relajación
  - Hacia la maestría emocional
  - Las distorsiones cognitivas
  - El perdón
  - Comprender las emociones de los otros
- IX. ENTRAR AL MERCADO CON VOCACIÓN DE SERVICIO
  - El verdadero propósito de las empresas
  - Trabajar para lograr la realización personal
  - El alma de la empresa
  - El amor en tiempos de negocio
  - Transformar la codicia en servicio
  - Una carrera excelente, una vida excelente
  - Jugando a los negocios
  - Un arnés espiritual
  - Simple, no fácil
- EPÍLOGO

- LECTURAS COMPLEMENTARIAS
- Biografía
- Créditos
- Grupo Santillana

PRÓLOGO

KEN WILBER

De acuerdo con el diccionario, la definición aburrida y prosaica de empresa es: “Intento o designio de hacer una cosa. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia. Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas.”.

Por su parte, ser consciente significa “Percibir el mundo interior y exterior. Que siente, piensa, quiere y obra con conocimiento de lo que hace. Con pleno uso de los sentidos y facultades”. Por lo tanto, la expresión “empresa consciente” podría definir la capacidad de intentar hacer una cosa, de llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia, en especial cuando intervienen varias personas, de una manera consciente, con pleno uso de los sentidos y facultades. Lo cual, por supuesto, implica que muchas personas no lo hacen de esa manera. A partir de mi experiencia puedo decir que es lo que ocurre a menudo, por lo cual estoy indudablemente a favor de las empresas conscientes, o de que cualquier otra cosa sea consciente.

El concepto me despierta interés. De todos modos, me pregunto qué significa exactamente “consciente”, en especial cuando se le atribuye un significado que invita a pensar: “percibir el mundo interior y exterior”. ¿Cuáles y cuántos son, exactamente, los elementos que forman esos mundos? ¿Debemos percibirlos todos para ser

realmente conscientes?

Creo que es aquí donde el concepto de empresa consciente empieza a ser verdaderamente fascinante. Mundos, terrenos, paisajes, entornos conforman un vasto universo. Cuanto mejor lo conozcamos, es decir, cuanto mejor comprendamos el mundo interior y el exterior, tanto mejor podremos recorrerlos.

Así como un mapa del mundo exterior suele ser útil, también podría serlo un mapa del mundo interior. Juntos proporcionarían una herramienta capaz de mejorar notoriamente nuestro recorrido por el medio que nos rodea, por cualquier mundo, incluyendo el mundo de la empresa. Un mapa detallado que combinara los últimos descubrimientos sobre el mundo interior y exterior sería un medio extraordinario para lograr cualquier objetivo. También ofrecería la clave para tener conciencia de ambos mundos. La empresa consciente —y de hecho, la vida consciente— se convertiría en una posibilidad muy concreta.

UN GRAN MUNDO, UN GRAN MAPA

El mapa, por supuesto, no es el territorio, y sin duda no queremos confundirlo —aun cuando sea muy detallado— con el territorio mismo. Tampoco queremos tener un mapa incompleto, parcial, roto. Pero, en realidad, la mayoría de las iniciativas —lo que incluye la mayoría de las prácticas del mundo empresario— se llevan a cabo con mapas incompletos, e incluso erróneos, del potencial de los seres humanos. Estos mapas parciales, fragmentarios, de la realidad interior y exterior conducen invariablemente al fracaso de los emprendimientos personales y profesionales.

Por primera vez en la historia, en las últimas décadas se ha realizado un esfuerzo coordinado para reunir todos los mapas conocidos del potencial humano —en relación con su mundo interior y exterior— y combinarlos en un mapa de la realidad más exhaustivo,

inclusivo y preciso. Este “Gran Mapa” —denominado también Mapa Integral— ofrece hoy un panorama sumamente detallado y equilibrado y, en consecuencia, ofrece una ayuda inigualable para realizar la travesía y para definir y cumplir cualquier objetivo personal o profesional.

¿Cuál es el nivel de detalle de este Gran Mapa? Comienza con una exhaustiva comparación cultural de todos los mapas interiores conocidos, aportados por las culturas más importantes del mundo. Incluye mapas psicológicos de Freud, Jung y Piaget; mapas provenientes de la sabiduría oriental, entre los cuales se encuentran los del yoga, el budismo y el taoísmo; los numerosos resultados de la ciencia cognitiva, la neurobiología y la psicología evolutiva; tipologías, desde el eneagrama a la de Myers-Briggs; herramientas transformadoras utilizadas por los antiguos chamanes o por los sabios posmodernos. La idea inspiradora es simple: trazar un mapa o modelo psicológico capaz de reflejar e incluir todas estas posibilidades. Teniendo en cuenta que, en efecto, los seres humanos han propuesto toda esa variedad de escuelas y sistemas, debería existir un modelo suficientemente abarcador, que pueda dar cuenta de todos ellos. Eso es, precisamente, lo que —según podemos apreciar— logra el Modelo Integral.

En la esfera de la interioridad el resultado parece ser una variedad de formas de conciencia presentes en hombres y mujeres. El espectro abarca el cuerpo, la mente y el espíritu; se extiende desde lo pre-racional, pasando por lo racional, hasta lo transracional; desde la infra-conciencia, pasando por la auto-conciencia, hasta la supra-conciencia; desde lo emocional, pasando por lo ético, hasta lo espiritual. Todos esos potenciales —los del cuerpo, la mente y el espíritu— son importantes para enfocar con amplitud cualquier situación personal o profesional porque esas realidades, de hecho, operan en todos los seres humanos, en cualquier circunstancia, y si no las reconocemos conscientemente, desde el inconsciente sabotearán continuamente todos nuestros emprendimientos, se trate del matrimonio o los negocios, la educación o la recreación.

Además de estas realidades interiores o psicológicas, el Modelo Integral incluye también los mapas más recientes del mundo exterior, mapas aportados por una gran variedad de respetadas disciplinas empíricas, desde la teoría dinámica de sistemas hasta las teorías de complejidad y caos. El resultado de su combinación con los mapas interiores es, efectivamente, un Mapa Integral del mundo interior y exterior, un mapa que, en consecuencia, indica la magnitud de lo que significa ser realmente consciente.

Aun cuando este Mapa Integral parezca complejo (lo es), puede reducirse a un puñado de factores bastante simples, fácilmente manejables. Para expresarlo de manera resumida y sencilla, el Mapa Integral es aquel que abarca una gama de formas de conciencia que operan tanto en el mundo interior como en el exterior. Lo hace con un Enfoque Integral que asocia, respectivamente, cuerpo, mente y espíritu, con individuo, cultura y naturaleza.

Ya hemos analizado brevemente la primera parte de la asociación integral —"cuerpo, mente y espíritu"—, que según vimos, son las formas de conciencia que constituyen las realidades o mundos interiores. La segunda parte —"individuo, cultura y naturaleza"— representa a los tres reinos más importantes, es decir, los tres ambientes, realidades o paisajes fundamentales a través de los cuales operan las distintas formas de conciencia.

"Individuo" se refiere sencillamente al mundo interior de cada persona, o sea, a las realidades subjetivas a las cuales es posible acceder mediante la introspección, la meditación y la reflexión. "Cultura" alude al conjunto de valores compartidos y significados comunes que pueden intercambiar los individuos, como por ejemplo el lenguaje común, un interés comercial o el amor por la música clásica. Estos valores y significados son intersubjetivos, es decir, constituyen un universo al que es posible acceder por medio de la interpretación y el entendimiento mutuo. Y "naturaleza" se refiere al mundo exterior, constituido por datos objetivos, entornos y acontecimientos, lo que también incluye los productos y artefactos que crea el ser humano. Esto se debe a que el organismo humano es parte de la naturaleza, y

en consecuencia, lo que produce —por ejemplo, los automóviles— también es considerado productos de la naturaleza y puede atribuirse como objeto de estudio a las ciencias naturales, por medio de la teoría de sistemas y la teoría de la complejidad.

Estos tres grandes ámbitos —individuo, cultura y naturaleza— suelen ser denominados Belleza, Bien y Verdad, o Arte, Moral y Ciencia, o simplemente, Yo, Nosotros y Esto. También se los denomina los "Tres Grandes", para destacar la importancia fundamental de estos tres reinos en los que permanentemente operan los seres humanos.

En una vida consciente —y, por cierto, en una empresa consciente — deberíamos tomarlos en cuenta para planificar cualquier actividad porque, repito, están presentes en todos los acontecimientos y si no los aprehendemos conscientemente, sabotearán desde el inconsciente cualquiera de nuestros movimientos.

La empresa integral

La empresa consciente —es decir, la empresa que tiene conciencia del mundo interior y exterior— sería, en consecuencia, la empresa que toma en cuenta al cuerpo, la mente y el espíritu en el individuo, la cultura y la naturaleza. En otras palabras, la empresa consciente tiene presente la manera en que las distintas formas de conciencia operan en los Tres Grandes mundos: individuo, cultura y naturaleza. Específicamente, esto significa que para lograr el liderazgo integral de una empresa es necesario utilizar las herramientas que permiten recorrer con destreza los ámbitos de la individualidad, la cultura y el planeta.

En consecuencia, no es sorprendente que las teorías de gestión empresaria se dividan en tres grandes categorías, que corresponden a los Tres Grandes escenarios: las que se concentran en la motivación individual, las que hacen hincapié en la cultura y los

valores corporativos y las que ponen el énfasis en sistemas objetivos externos, diagramas de flujo y controles de calidad. El liderazgo empresario integral debería utilizar las herramientas que provee cada una de ellas, de una manera coordinada e integrada que permita optimizar los resultados. De lo contrario, tendrá que contentarse con resultados modestos.

Por ejemplo, el liderazgo empresario integral debería utilizar la teoría de sistemas para comprender los modelos dinámicos del mundo exterior. Autores como Peter Senge, Meg Wheatley y Michael C. Jackson, entre muchos otros, han difundido el enfoque de sistemas aplicado a la empresa. Ese enfoque también es ampliamente utilizado para hacer el seguimiento de ciclos empresarios, como puede verse en el trabajo pionero de Clayton Christensen sobre tecnologías perturbadoras.

El liderazgo empresario integral también debería utilizar las herramientas que ofrecen las formas de conciencia interior de los individuos, como la inteligencia emocional, un concepto que ha popularizado Daniel Goleman; las tipologías de Myers-Briggs, ya empleadas ampliamente en el *management*; y las herramientas de motivación personal que han desarrollado desde Tony Robbins hasta Franklin Covey.

No obstante, el liderazgo empresario integral no termina en el conocimiento del individuo y el mundo exterior. También implica conocer cabalmente la cultura corporativa, los valores compartidos y la motivación de la compañía. Todas las empresas tienen una cultura y todo indica que ciertas culturas corporativas son más efectivas para atravesar ciclos específicos del mundo de los negocios, como lo sugiere la valiosa investigación de Geoffrey Moore o las evidencias empíricas de Jim Collins. Ambas señalan la importancia prioritaria de los valores corporativos y los elementos inter-subjetivos en el éxito de largo plazo, algo que el liderazgo integral debería tomar en cuenta si desea armonizar conscientemente esos valores y factores subjetivos con la máxima efectividad.

En otras palabras, todas las grandes teorías sobre la administración

y el liderazgo en la empresa —desde la teoría de sistemas, pasando por la inteligencia emocional, hasta el manejo de la cultura corporativa — que refieren a los Tres Grandes ámbitos inherentes a lo humano, tienen un lugar fundamental en un Modelo Integral de conciencia empresaria. Si bien en principio la idea puede parecer demasiado complicada, es innegable que un enfoque que no sea integrador está destinado al fracaso. En el mundo de hoy el costo de no adoptar ese tipo de enfoque es muy alto. El cuerpo, la mente y el espíritu —tanto como el individuo, la cultura y la naturaleza— están en todas partes, ejerciendo su influencia y delineando activamente los acontecimientos. Podemos elegir tenerlos en cuenta de manera consciente en cualquiera de nuestros emprendimientos o simular que ignoramos su existencia.

GRAN MAPA, GRANDES IDEAS

En mi libro *Una teoría de todo: una visión integral de la empresa, la política, la ciencia y la espiritualidad*, he intentado hacer un resumen sencillo de este enfoque abarcador. Pero tal vez el mejor lugar donde comenzar un enfoque integral de la empresa es dentro de nosotros mismos. El dominio integral de los Tres Grandes —individuo, cultura y naturaleza— comienza por el individuo. ¿Cómo operan en nosotros el cuerpo, la mente y el espíritu? ¿Qué impacto tienen en el rol que desempeñamos en el mundo de la empresa? Y, ¿cómo podemos ser más conscientes de esas realidades que operan en cada uno de nosotros?

Este es el gran mérito de *La empresa consciente. Cómo crear valor a valores*, la obra de Fredy Kofman. El dominio integral comienza con el dominio de la propia persona en el plano emocional, intelectual, ético y espiritual. El dominio personal es una premisa básica para lograr resultados positivos.

La vida de Fredy Kofman es un ejemplo de lo que predica: es un

hombre sensible, impecable y agudamente consciente. Lo cual, además de permitirle ser mejor, más efectivo y exitoso en lo que emprende, lo convierte en un ser humano digno de admiración, al que estoy orgulloso de tener por amigo. Es altamente recomendable acompañar a Fredy en su recorrido, aprender a transformar el cuerpo, la mente y el espíritu como paso previo para la transformación de los individuos, la cultura y el planeta: involucrados en esa empresa integral, el lector y el mundo ya no serán los mismos.

PRÓLOGO

PETER SENGE

Durante los últimos diez años hemos sido testigos del auge de los libros que ofrecen consejos prácticos sobre *management*. No obstante, muchos de ellos no son realmente útiles. La vida es demasiado cambiante, compleja e imprevisible, no es posible reducirla a una fórmula. Saber lo que se debe hacer no es lo mismo que ser capaz de hacerlo. En consecuencia, a menudo tenemos la impresión de que cuanto más aprendemos sobre grandes compañías, estrategias competitivas efectivas o líderes visionarios es menor nuestra capacidad real de crear esas compañías, poner en práctica esas estrategias o ser esa clase de líderes. El "saber acerca de" el management supera ampliamente el "saber cómo" llevarlo a cabo.

¿Qué es lo que falta? Irónicamente, creo que es exactamente aquello que destacan los libros más vendidos sobre management: la dimensión humana de la empresa. Sin embargo, esos libros raramente explican cómo desarrollar y activar las capacidades de las personas que, en última instancia son quienes determinan la posibilidad de poner en práctica cualquier cambio importante. En general, todos están de acuerdo acerca de lo que debería suceder, pero no brindan demasiada ayuda a quienes tratan de que eso suceda.

En mi opinión, lo que falta, fundamentalmente, es una profunda comprensión de lo que significa desarrollar una organización

concibiéndola como una comunidad humana. Fredy Kofman sostiene que una organización consciente comienza por aquellas cosas que consideramos más importantes: el compromiso de lograr una visión que exceda cualquier capacidad individual, una visión que reúna a las personas en un esfuerzo común, con un significado genuino. Ese compromiso debe fundarse en la responsabilidad incondicional que las personas asumen con respecto a su situación y a las maneras de abordarla.

Por lo tanto, debemos decidir qué es lo más importante para cada uno de nosotros: saber o aprender. El verdadero aprendizaje nos enfrenta al temor que genera la incertidumbre, a la vergüenza de aceptar nuestra incompetencia y a la sensación de vulnerabilidad que produce necesitar de los demás. La tarea cotidiana se transforma así en una danza en la que aprendemos unos de otros, en la cual los resultados dependen de la calidad de nuestro diálogo, porque el trabajo conjunto implica una manera de conversar, de relacionarnos, de comprometernos con los demás y con los objetivos comunes. En última instancia, como dice Fredy, los conocimientos específicos, *tanto como* la inteligencia emocional, la integridad y la capacidad de promover el "éxito más allá del éxito" son los elementos centrales de los cuales dependerá que una empresa prospere o fracase.

Y lo que es aun más importante, Fredy explica detalladamente cuál es el trabajo conjunto que debemos realizar para desarrollar esas competencias. En efecto, su libro nos ofrece un mapa detallado y un manual de instrucciones para desarrollar la conciencia colectiva.

Cuando conocí a Fredy, él era un joven profesor de contabilidad en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts). En realidad, era un profesor bastante particular. Por ejemplo, al comenzar sus clases solía pedir a sus alumnos que escucharan varias veces la misma melodía de Beethoven. En cada audición los estudiantes percibían algo diferente. ¿Por qué era posible que descubrieran nuevas sensaciones si escuchaban siempre la misma música? Porque gradualmente iban comprendiendo que lo que oían no era la música

grabada en el CD sino la que ellos eran *capaces de escuchar*.

Fred señalaba que ese era el principio de la contabilidad. La información es valiosa dependiendo de la manera en que "el que escucha" la interpreta, por medio de su modelo mental. También sostenía que una evaluación de desempeño se justificaba sólo si se la utilizaba para capacitar a los individuos, de modo tal que pudieran producir los resultados que verdaderamente deseaban. Si los estudiantes consideraban seriamente sus palabras, podían deducir que la verdad no estaba en los números sino en el significado que les atribuían. Más aún, comprendían que la diferencia entre la contabilidad que conducía al aprendizaje y la que no tenía esa finalidad dependía del desarrollo de la conciencia de los contadores y de los directivos a los que éstos servían. De esta distinción surgían preguntas tales como: ¿los contadores y los ejecutivos tienen verdaderos deseos de aprender y superarse? ¿Atribuyen valor de verdad a los datos que manejan o están abiertos a cuestionar y mejorar continuamente las hipótesis usadas para recolectarlos? ¿Se sienten parte de una comunidad más amplia, deseosa de aprender a construir su futuro, o están atentos tan sólo al resultado de un partido cuyos jugadores no conocen ni les interesan? ¿La empresa tiene un objetivo trascendente? ¿Cuál puede ser el aporte de un contador para el logro de ese objetivo?

Fred explicaba, como lo hace en su libro, que la clave para alcanzar el nivel de excelencia en una organización reside en transformar nuestra actitud de control unilateral en una cultura de mutuo aprendizaje. Cuando, en lugar de considerar que su perspectiva es *la* verdad, las personas cuestionan y mejoran permanentemente los datos e hipótesis de los que surge su mapa de la realidad, se libera una inmensa energía productiva.

Por supuesto, el curso de Fredy no era para cualquier estudiante. Y si bien para la mayoría de ellos era una experiencia que producía un profundo cambio en su vida —tal vez por eso lo eligieron Profesor del Año de la Sloan School (MIT)—, todos los semestres al menos uno o dos alumnos exigían al decano que despidiera al lunático que

enseñaba contabilidad de costos como si fuera un ejercicio espiritual.

Tampoco este libro es para cualquier lector. Quienes busquen un texto parecido a otros, no lo encontrarán en estas páginas.

El inventor Buckminster Fuller solía decir: “Si quieres cambiar la manera de pensar de una persona, resígnate. Eso no es posible. En cambio, puedes darle una herramienta cuyo uso la lleve gradualmente a pensar de una manera diferente”. Fredy Kofman nos proporciona algunas de esas herramientas. Ahora, sólo resta que los profesionales serios las utilicen.

PRÓLOGO

Todo lo dicho, es dicho por alguien.
HUMBERTO MATURANA

En todo lo que digas, conserva las raíces,
Déjalas a la vista,
Y la tierra,
Para que se sepa cuál es su origen.
CHARLES OLSON

Mi adolescencia transcurrió en la Argentina gobernada por una dictadura militar. Todo parecía estar bajo control: la economía era estable, y ya no se cometían atentados terroristas como los que habían conmocionado al país en los años previos. Yo iba todos los días a la escuela, jugaba al fútbol, solía ir al cine, y me divertía con mis amigos. Tenía una buena vida, aunque en realidad sería más apropiado decir que *me parecía* buena.

A finales de la década de 1970 comenzaron a circular rumores acerca de secuestros, campos de detención clandestina, torturas, asesinatos y miles de desaparecidos. En general, la información procedía del exterior, porque los medios de comunicación nacionales eran censurados. Yo estaba furioso. Según me decían —y yo lo creía — se trataba de una campaña en contra de la Argentina. El país se cubrió de pegatinas que decían “Los argentinos somos derechos y humanos”, aludiendo a los derechos humanos supuestamente

violados, de acuerdo con fuentes extranjeras.

En aquel momento muchos argentinos pensábamos: “Por supuesto, somos derechos y humanos. Lo que dicen no puede ser cierto”. Seguramente, no deseábamos que fuera verdad. De lo contrario, es decir, si los macabros informes eran correctos, nos enfrentaríamos a un dilema insoluble: la pasividad nos convertiría en cómplices de crímenes masivos. Como decimos en la Argentina, “no hay peor ciego que quien no quiere ver”. Había infinidad de señales pero temíamos verlas porque cualquier descubrimiento hubiera implicado asumir una responsabilidad. Era mucho más fácil seguir siendo inconsciente.

Lamentablemente, los rumores eran ciertos. Aquel período fue denominado más tarde como los años de la Guerra Sucia. Para resguardar los “valores occidentales y cristianos de la patria” (esa era la consigna oficial) la dictadura militar aplicó una política de exterminio sistemático. Todo aquel que no adhería a su doctrina nacionalista y derechista era considerado un enemigo. Incluso quienes organizaban comedores para los más pobres o enseñaban a leer y escribir a personas adultas que no habían tenido posibilidad de educarse, eran acusados de izquierdistas. Para protegerse de la “amenaza terrorista”, grupos militares encarcelaban y asesinaban a cualquier persona que les pareciera sospechosa. “Si uno de cada diez muertos es un terrorista, se justifica pagar ese precio”, decía un general.

Mientras tanto, yo vivía en un barrio agradable y estudiaba en una escuela privada. Era un buen alumno y no tenía problemas. No percibía el mal que impregnaba nuestra sociedad. Era completamente inconsciente. Todos los días, para ir a la escuela, tomaba un autobús que pasaba frente a la Escuela de Mecánica de la Armada, que funcionaba en un hermoso edificio con un parque muy prolijo. Sin embargo, en los sótanos de esa institución aparentemente respetable se escondía un centro de detención clandestina. Debajo de sus pisos relucientes había cientos de prisioneros, la mayoría de los cuales no salieron de allí con vida. En ese lugar las personas eran torturadas y asesinadas.

Por ser judío, cuando descubrí las horrendas circunstancias en las

que había transcurrido mi vida durante aquellos años, sufrí una gran conmoción. Muchas veces había oído decir que los alemanes habían permanecido indiferentes mientras seis millones de judíos eran exterminados. Desde mi supuesta superioridad moral, los consideraba seres atroces y malvados. "¿Cómo es posible hacer algo semejante?", me preguntaba. Luego me vi en el lugar de aquellas personas "atroces" y "malvadas". Miles de personas habían sido arrancadas de su hogar delante de mis narices y yo no lo había visto.

Durante muchos años sentí una profunda vergüenza. Había sido completamente inconsciente. *¿Cómo pude ignorarlo? ¿Cómo pude haber estado tan ciego? ¿Soy acaso una mala persona?* Pasé años haciéndome estas preguntas, hasta que logré aceptar que en aquel momento no podía hacer algo mejor. Para redimirme, me comprometí a aprender de la experiencia y a trabajar para que no se repitiera. Quería eliminar definitivamente la violencia, enseñar a la gente a ser más consciente y a tener más respeto por la diversidad. Por fin reuní fuerzas suficientes para perdonar a los alemanes de la Segunda Guerra Mundial y a mí mismo. Nadie está a salvo de la inconciencia. La mejor manera de enfrentarla es no juzgarla sino, por el contrario, tratarla con compasión y conciencia.

Años después, al mirar hacia atrás, descubrí que la inconciencia no es una cualidad exclusiva de los argentinos o los alemanes. He participado de muchas reuniones de negocios cuyo único objetivo era ocultar la verdad. Peor aún, sospecho que todos los participantes lo sabían, pero nadie se atrevía a hablar honestamente para desenmascarar la situación. Aunque en las empresas no hay campos de concentración, muchas compañías aparentemente exitosas ocultan iniquidades en el sótano. Quienes callan pueden obtener grandes recompensas. Quienes no están dispuestos a callar deben enfrentar la amenaza de castigos.

En las salas de reunión más de una vez he visto cómo se destruye la reputación de un profesional por medio de insinuaciones, rumores y opiniones negativas. Aunque en algunas ocasiones se expresan intencionalmente, en general, son producto de la inconciencia. Todas

las personas pueden expresar su opinión; el problema surge cuando alguna de ellas cree tener *la* razón y no duda de que los demás están equivocados. Cuando eso sucede, los que piensan diferente se transforman en enemigos a los cuales se debe eliminar. En lugar de considerar la opinión alternativa como un punto de vista valioso que pueden incorporar, los individuos sedientos de poder la ven como un obstáculo. No es sorprendente que se nieguen a "perder tiempo" proponiendo un diálogo. Sencillamente quieren librarse de ese obstáculo de cualquier modo y seguir adelante. Todos llevamos dentro la semilla de la Guerra Sucia.

En *El archipiélago Gulag*, el premio Nobel de Literatura Alexander Solyenitzin escribe: "Todo sería muy simple si en un solo lugar hubiera personas malvadas que llevan a cabo, insidiosamente, actos viles. Bastaría con separarlas de los demás y destruirlas. Pero la línea que separa el bien y el mal pasa por el corazón de cada ser humano. Y, ¿quién está dispuesto a destruir una parte de su propio corazón?".

Aunque me había prometido no dejarme engañar fácilmente otra vez, el simple paso de los años no es sinónimo de crecimiento. Ya estudiaba en la universidad cuando los militares declararon la guerra a Gran Bretaña y ocuparon las Islas Malvinas. El objetivo manifiesto era recuperar la soberanía argentina sobre el territorio de las islas. La intención real era distraer la atención de lo que ocurría en el país. Durante el breve período de la guerra, los informes difundidos por los medios de comunicación que controlaba el Estado aseguraban la ventaja de las tropas argentinas. Todas las mañanas los diarios repetían los mismos titulares: "¡Estamos ganando!". Hasta que una tarde, el comandante de las fuerzas armadas apareció en la pantalla de televisión para decir escuetamente: "Hemos perdido". Y si bien yo sabía que los informes diarios no eran más que propaganda, la noticia me impactó. Comprendí que la conciencia no se adquiere instantáneamente. Implica un desarrollo que exige atención y compromiso permanente. Juré que mantendría los ojos bien abiertos para ver más allá de las apariencias.

Años después, trabajando como consultor, descubrí que, cuando no existe un verdadero compromiso con la verdad, los individuos y los grupos son propensos a caer en ilusiones maníacas. Con frecuencia los líderes difunden información tranquilizadora entre proclamas sobre la importancia de "pensar de manera positiva" y "tener mentalidad de equipo". De ese modo logran mantener la apariencia de que "estamos ganando" hasta que, a último momento, anuncian que el proyecto fracasó, que la filial de la empresa fue vendida, que la compañía está en bancarrota, es decir, que "hemos perdido".

Como siempre había soñado ser profesor, cuando me gradué en la universidad me fui de la Argentina para hacer un doctorado en Economía en la Universidad de Berkeley, California. Elegí como tema de mi especialización la teoría de los juegos. Quería alejarme de las tribulaciones humanas con las que había convivido en mi país. Prefería tratar con agentes racionales y comprender cómo tomaban decisiones racionales. Fui un estudiante destacado hasta que tomé una decisión que arruinó mi carrera: me casé.

En realidad, la decisión en sí misma no fue el problema, sino la manera en que la tomé. Todavía recuerdo la conversación telefónica que mantuve con mi padre:

—Papá, me voy a casar.

—¿Estás loco?

—Totalmente.

—Debes estarlo para tomar esa decisión.

Si calculamos la relación costo-beneficio, no encontraremos motivos para casarnos, Pero el matrimonio no es cuestión de cálculos, lo que importa es amar.

Entonces descubrí que no podía seguir adhiriendo a las teorías que estudiaba. La hipótesis de la perfecta racionalidad ya no tenía sentido para mí. Comprendí que los seres humanos no somos simples seres racionales capaces de hacer cálculos. Somos seres emotivos y espirituales que deseamos encontrar el significado de la vida. Había pasado siete años trabajando en la teoría de la decisión, pero los arrojé por la ventana cuando me enamoré. Si yo mismo no había

utilizado la razón para tomar la decisión más importante de mi vida, ¿cómo podía suponer que otros lo harían?

Mientras seguía con mis estudios de Economía, comencé a interesarme en la filosofía. El departamento de Filosofía de Berkeley era excelente. Allí tuve grandes profesores que me iniciaron en los conceptos de la filosofía del lenguaje y del pensamiento. Con ellos aprendí sobre metafísica, ética, existencialismo y hermenéutica. Paradójicamente, estas disciplinas me parecieron mucho más prácticas que mis modelos matemáticos. Por fin comenzaba a comprender verdaderamente cómo los seres humanos tomamos nuestras decisiones. Entendí cómo organizamos nuestras percepciones, cómo vemos el mundo y cómo actuamos de acuerdo con esa imagen. Me dediqué a estudiar el lenguaje. Comprendí que la comunicación permite que "Yo" me una a "Ti" para que formemos un "Nosotros". Y lo más importante, aprendí que la felicidad y la plenitud no son consecuencia del placer sino de encontrarle a la vida un sentido, de perseguir un objetivo noble.

Una profunda necesidad de trascendencia me llevó a la búsqueda espiritual. Había sido educado en las costumbres del judaísmo y creía que esa religión era una simple mezcla de fe y folclore. Pero cuando leí a los grandes filósofos descubrí que espiritualidad era mucho más que creer en un ser sobrenatural y cumplir ciertos ritos. Me fascinaron las tradiciones orientales, en particular el budismo zen y el Advaita Vedanta. Comencé a meditar, y sigo desarrollando esa valiosa práctica hasta el día de hoy. La meditación me ha permitido mantener el equilibrio emocional en circunstancias difíciles. También me ha llevado a cuestionar mis creencias más preciadas sobre mí mismo y sobre la vida en general. Trabajé con muchos profesores excepcionales que me ayudaron a comprender que no existe el sendero que nos conduce a la verdad: cada uno de nosotros debe descubrir su sendero y su verdad.

También descubrí lo que en aquella época se denominó "movimiento para la transformación personal". En California todavía

abundaban los *workshops* que prometían convertirnos en iluminados en una semana. La oferta era atractiva y participé de la mayoría de ellos. En la nutrida jerga seudopsicológica de la New Age encontré unos pocos conceptos valiosos. Espero haberlos conservado cuando deseché lo demás.

Cuando me gradué, conseguí trabajo como profesor de Contabilidad de Gestión en el MIT. Durante algún tiempo sentí que estaba en el paraíso. Había pasado toda mi vida subiendo la consabida escalera de los logros personales, pero cuando alcancé la cima de mi carrera académica se hizo evidente que la había apoyado en un muro equivocado. Me interesaba que las personas aprendieran a ser protagonistas, a producir hechos, en lugar de ser meros espectadores. El desarrollo de las competencias de liderazgo se convirtió en mi pasión. Pero no era apropiada para un profesor universitario. Para un líder es más importante "ser" que "hacer", la emoción que el intelecto, el espíritu que la materia. Una clase tradicional no era el ámbito propicio para enseñar qué es la grandeza.

No podía quedarme, tampoco podía irme. Me asustaba terriblemente dejar de pertenecer al MIT. Perder mi trabajo era perder mi identidad. *¿Qué sería de mí si abandonaba mi puesto de profesor? ¿Quedaría algo de Fredy Kofman si abandonaba su tarea docente en el MIT?* Estos sentimientos se reflejaban en la diferencia entre mi tarjeta de presentación tal como objetivamente era, y la visión subjetiva que tenía de ella.

Esta era mi tarjeta de presentación:

Fredy Kofman, Ph. D.

Professor of Management Accounting and Information Systems

MIT

Y esta era la tarjeta, tal como yo la veía:

Fredy Kofman, **Ph. D.**

Professor of Management Accounting and Information Systems

MIT

Descubrí entonces que mi identidad dependía por sobre todo de mi trabajo. Comprendí que sabía muy poco sobre mí mismo y que me había esforzado en probar lo que valía por medio de mis logros. También comprendí que no era el único. Cuando cuento esta historia en mis seminarios, la mayoría de los directivos de empresa confiesan haber sentido el mismo temor. La pérdida del empleo afecta a nuestra economía tanto como a nuestra identidad.

Con gran temor, dejé el MIT. Perdí mi cátedra y me encontré a mí mismo. Volví a concentrarme en mis estudios sobre psicología y espiritualidad. A lo largo de los diez años siguientes recorrí el camino del descubrimiento y el desarrollo personal. Pero en determinado momento, incluso ese objetivo perdió interés. Comprendí que mi verdadera identidad trascendía mi circunstancia profesional, mi éxito y mi fracaso, aun el éxito espiritual de alcanzar la sabiduría. “Soy quien soy, y eso es suficiente. No soy perfecto; soy perfectamente

imperfecto a mi modo. Y lo mismo ocurre con todas las cosas. Entonces, ¿qué queda por hacer?", me dije. Despertar del sueño. Ver cada falsa identidad como aquello que realmente es: una extraordinaria máscara de El Único.

Fundé la consultora que más tarde se llamó Axialent, dedicada a ayudar a los directivos de empresas a descubrir su verdadera grandeza y manifestarla en su trabajo. Trabajé con ejecutivos de todo el mundo y logré éxitos notables por medio del desarrollo de las relaciones de cooperación y la dignificación de los comportamientos humanos. Ha sido una maravillosa travesía.

La empresa consciente es el resultado de quince años de trabajo con directivos de las principales compañías de los Estados Unidos, Europa y Sudamérica. Mis socios y yo hemos trabajado con todos los niveles directivos, desde supervisores hasta altos ejecutivos, en una amplia variedad de industrias. Nuestro material fue perfeccionado y aplicado en el mundo real por miles de líderes de compañías tales como Microsoft, Yahoo!, EDS, Cisco, Google, General Motors, Chrysler, Shell, Citibank, Unilever y muchas otras.

Estos ejecutivos comprendieron que para ser exitosos necesitan más que conocimientos técnicos. Necesitan desarrollarse como personas. Cuando entendieron cuáles eran las habilidades requeridas para dirigir una empresa con sabiduría y compasión, colaboraron con nosotros, los miembros de Axialent, para preparar los contenidos que ofrecemos en nuestros seminarios, y que yo presento en ese libro: un material práctico y amigable para el usuario.

¿Qué aprendieron estos líderes? En primer lugar, aprendieron que la libertad, la responsabilidad y la integridad son las claves del éxito, pero exigen el coraje de enfrentar la angustia existencial. Aprendieron que es esencial decir la verdad, pero que esa verdad, que clama por ser dicha y oída, no es aquella que la mayoría de las personas denominan "verdad". Aprendieron que "yo gano, tú ganas" es un concepto poderoso para realizar una negociación, pero sólo las personas maduras pueden ponerlo en práctica. Aprendieron que los compromisos impecables son esenciales para las relaciones de

cooperación, pero requieren valores personales firmemente arraigados. Aprendieron que deben controlar sus emociones, pero sin el estoicismo que se habían impuesto. Aprendieron que sus posibilidades dependen principalmente de la clase de persona que son. Y aprendieron que, por sobre todo, servir a los demás es el imperativo más elevado para el espíritu y para la empresa.

También aprendieron a actuar libremente, con confianza y paz interior. Aprendieron a descubrir la verdad esencial en su interior y en los demás. Aprendieron a expresarla y a escucharla con dignidad y respeto. Aprendieron a despertar su imaginación para crear nuevas alternativas ante una situación difícil. Aprendieron a establecer, mantener y reparar redes de confianza y acciones coordinadas. Aprendieron a enfrentar las situaciones más complejas conservando la ecuanimidad, aunando los buenos sentimientos y el razonamiento agudo. Aprendieron que en su propia persona se encuentran las oportunidades más asombrosas con que la vida manifiesta su potencial creativo. Y aprendieron a servir a los demás siendo fieles a sus objetivos y valores más elevados. En síntesis, aprendieron qué es *el éxito más allá del éxito*.

Ellos lo aprendieron y espero que, si usted lee estas páginas, lo aprenda también.

♦

He presentado aquí parte de mi historia personal para explicar de dónde surge este libro. Ahora, lo invito a pensar adónde desearía llegar después de haberlo leído. ¿Por qué decidió leer este libro? ¿Qué espera de él? ¿Por qué esta expectativa es importante para usted? ¿Qué puede conseguir si encuentra lo que busca? ¿Cómo puede utilizar estos conceptos en su propio beneficio y para favorecer a quienes lo rodean? Es importante reflexionar sobre estas preguntas porque, como le dijo el gato de Cheshire a Alicia: “Si no sabes adónde quieres ir, no importa qué camino sigas”. Por el contrario, si usted

sabe lo que desea, podrá aprovechar todo lo que esté a su alcance para ir en esa dirección. Como un diestro navegante que sabe aprovechar el viento para llegar a su destino, usted será capaz de aplicar conceptos para lograr sus objetivos.

La principal diferencia entre ver una clase de gimnasia y la práctica real es la participación. Cuando vamos a un gimnasio, tenemos que hacer un esfuerzo para obtener algún beneficio. Lo mismo ocurre con un libro. Es necesario que nos involucremos con el texto para aprovecharlo plenamente. Lo invito a leer con lápiz y papel a mano, a estar de acuerdo, a discutir, a analizar, a cuestionar, y a relacionar ideas con situaciones reales de su vida. Los conceptos que presento en este libro son increíblemente simples, pero no es fácil ponerlos en práctica. Parecen sólo una cuestión de sentido común, pero su aplicación no es común. Si usted quiere aprender a utilizarlos, es necesario que participe. Tendrá que comprometerse personalmente para obtener el máximo beneficio. El aprendizaje es un juego en el que hay que "poner el cuerpo".

Ya no aceptarás cosas de segunda o tercera mano, ni verás a través de los ojos de los muertos, o te alimentarás de los fantasmas de los libros, no verás a través de mis ojos, no me imitarás, escucharás todas las voces y pensarás por ti mismo.

WALT WHITMAN, "CANTO A MÍ MISMO"

I. LA EMPRESA CONSCIENTE

Cogito ergo sum *(Pienso, luego existo).*
RENÉ DESCARTES

La excelencia no es producto de las circunstancias.
La excelencia es una elección consciente.
JIM COLLINS [1]

"Me encantan las moléculas —explica Marcos—. Si les aplicas una cantidad determinada de calor y presión puedes predecir exactamente qué sucederá. Al comienzo de mi carrera hice excelentes trabajos con moléculas, pero ahora trabajo con personas. Las personas son impredecibles. Nunca sabrás qué sucederá si les aplicas una cantidad determinada de calor y presión."

Marcos, gerente de investigación de una empresa petrolera dos veces doctorado, es una maravilla como intelectual y un desastre como gerente. Su nivel técnico de excelencia lo impulsó a una posición directiva, y reveló su incompetencia a nivel social. Marcos trata a las personas y a las moléculas de la misma manera, y eso no funciona: a diferencia de las moléculas, las personas tienen una mente propia.

Cuando ascienden en la escala de una empresa, los directivos como Marcos suelen tropezar y caer. No logran hacer la transición desde los requerimientos operacionales de los peldaños más bajos a los requerimientos de liderazgo propios de los más altos. Irónicamente, algunas de las características que los llevaron al éxito en su gestión individual desbaratan su éxito como líderes.[2] En los

negocios, para alcanzar el éxito es necesario tratar con seres humanos, lo que equivale a decir, con seres *conscientes*. Este libro presenta los principios y habilidades básicas que se necesitan para tratar con las personas, honrando su naturaleza consciente. Si bien es útil para todos aquellos que trabajan, es fundamental para quienes deben dirigir y liderar a otros. El liderazgo excelente es un liderazgo consciente.

En su libro *Good to Great (Empresas que sobresalen)*, Jim Collins analiza los motivos por los cuales una compañía que no sobresale del promedio da un salto cuántico que la convierte en extraordinaria, y obtiene esta conclusión: uno de los factores cruciales de esa excelencia es la existencia de un grupo de líderes con una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional. Estos líderes, a los que Collins denomina "de nivel 5", dejan de lado sus ambiciones personales en pos de un objetivo mayor: construir una gran empresa. "Todas las empresas estudiadas que pasaron de buenas a sobresalientes tenían líderes de nivel 5 en puestos clave, incluso a los CEO, en el momento central de la transición", dice Collins. No obstante, este autor no pudo resolver una cuestión fundamental: cómo desarrollar un liderazgo de nivel 5. "Me encantaría estar en condiciones de enumerar los pasos necesarios para alcanzar el nivel 5, pero no cuento con datos provenientes de investigaciones confiables para fundamentar una lista creíble", afirma. Puede decirse que el desarrollo interior de una persona sigue siendo una "caja negra".[3] Mi clave para lograr ese nivel de desarrollo es el conjunto de actitudes y habilidades que denomino "la dimensión consciente de la empresa".

Vivir conscientemente es un estado de ser mentalmente activo en lugar de pasivo. Es la habilidad de ver el mundo de otra manera. Es la inteligencia que disfruta de su propia función. Vivir conscientemente es tratar de darnos cuenta de todo lo que es relevante para nuestros intereses, acciones,

valores, intenciones y objetivos. Es la voluntad de enfrentar los hechos, tanto los agradables como los desagradables. Es el deseo de descubrir nuestros errores y corregirlos... es la búsqueda orientada a seguir expandiendo nuestro conocimiento y nuestra comprensión, tanto del mundo exterior como de nuestro propio mundo interior.

NATHANIEL BRANDEN [4]

LA CONCIENCIA

Conciencia es la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar para potenciar nuestra vida. Todos los seres vivos poseen conciencia, pero los seres humanos tenemos una cualidad singular. A diferencia de las plantas y los demás animales, podemos pensar y actuar más allá de los impulsos instintivos y condicionamientos. Podemos ser autónomos (del griego “auto”, uno mismo, y “nomos”, norma, es decir, “que se rige a sí mismo”), pero si bien la autonomía es una posibilidad, no es un don. Debemos desarrollarla a través de elecciones conscientes.

Ser consciente significa que estamos despiertos, atentos. Vivir conscientemente significa que estamos abiertos para percibir el mundo que nos rodea y muestro mundo interior, para comprender nuestras circunstancias y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos. Ser inconsciente es estar adormecido, actuar mecánicamente. Vivir en forma inconsciente significa dejarse llevar por el instinto y los patrones de conducta habituales.

¿Usted condujo alguna vez un automóvil por una autopista, con el control de velocidad activado, mientras conversaba o soñaba despierto, para comprobar luego que había elegido la salida

equivocada? Si bien no había perdido literalmente la conciencia, su atención se había debilitado. Detalles importantes, como su localización y las acciones necesarias para alcanzar su meta habían dejado de ocupar el primer lugar entre sus pensamientos. Tenía los ojos abiertos, pero no veía. Esta es una mala manera de manejar, y una manera aún peor de vivir.

Cuando estamos más conscientes, podemos percibir mejor aquello que nos rodea, comprender nuestra situación, recordar qué es importante para nosotros, e imaginar más posibilidades de realizar acciones para conseguirlo. La conciencia nos permite enfrentar nuestras circunstancias y dedicarnos a concretar nuestros objetivos actuando de acuerdo con nuestros valores. Cuando perdemos la conciencia, somos arrastrados por los instintos y hábitos que tal vez no nos sirvan. Perseguimos metas que no son favorables para nuestra salud y nuestra felicidad, adoptamos actitudes que más tarde lamentamos, y producimos resultados que nos dañan a nosotros y a las personas que nos importan.

Una característica singular de la conciencia del ser humano es la conciencia de sí mismo. No sólo percibimos el mundo exterior, también podemos dar testimonio de nuestro mundo interior. Podemos formular preguntas tales como: ¿Por qué pienso lo que pienso? ¿Mis razonamientos tienen un fundamento sólido? ¿Estoy permitiendo que mis deseos nublen mi razón? La conciencia de nosotros mismos nos permite reflexionar sobre los aspectos más profundos de nuestra existencia y preguntarnos: ¿Quién soy? ¿Cuál es mi misión en la vida? ¿Qué valores deberían guiarme? ¿Cómo debería vivir? ¿Mi conducta es coherente con mis valores y objetivos? ¿Soy feliz?

No sólo somos conscientes de nuestro propio ser, también tenemos “conciencia de los otros”. Me refiero a algo más sutil que percibir a las demás personas desde una perspectiva exterior. Sabemos que detrás de su conducta observable, las personas son conscientes, que a partir de sus razonamientos deciden cuáles serán sus acciones. Podemos preguntarles entonces: ¿Qué lo lleva a pensar lo que usted está pensando? ¿Tiene evidencias para fundamentar sus razonamientos?

¿Por qué este asunto es importante para usted? ¿Qué es lo que verdaderamente desea? Tener conciencia de los demás nos permite indagar sobre sus motivaciones más profundas, formular preguntas tales como: ¿Qué es lo más significativo en su vida? ¿Cuáles son sus esperanzas, sus sueños? ¿Qué valores orientan su conducta? ¿Qué lo hace feliz?

Otra característica única de la conciencia humana es su capacidad de abstracción. Podemos trascender nuestras experiencias concretas a través de nuestra habilidad intelectual para comprender, juzgar y razonar. El intelecto nos permite organizar la información para comprender y manejar situaciones complejas. Tal vez no seamos capaces de ver a cada uno de los árboles, pero podemos considerar el bosque en su totalidad. A medida que nuestra capacidad cognitiva se desarrolla, operamos en niveles de abstracción más y más altos, vamos desde la experiencia directa hasta los símbolos y conceptos. En el nivel más alto, nos preguntamos: ¿Qué es lo cierto? ¿Qué es la belleza? ¿Qué es el bien? El pensamiento abstracto nos permite trascender las circunstancias del momento y reflexionar sobre la existencia humana por medio de preguntas como: ¿Qué es la naturaleza humana? ¿Existen imperativos morales derivados de tal naturaleza? ¿Qué es una buena vida? ¿Qué nos brinda verdadera felicidad? Estas son las preguntas que atañen a una vida consciente.

Lo mismo ocurre con las empresas conscientes. La actividad laboral constituye una parte esencial de nuestra vida. En consecuencia, llevarla a cabo conscientemente es un aspecto igualmente esencial de una vida consciente. Para lograrlo es necesario reflexionar sobre las preguntas fundamentales concernientes a la realidad y a la existencia humana, y permitir que esos conceptos guíen nuestras decisiones en el ámbito de la empresa.

Una empresa consciente favorece el desarrollo de la conciencia de todas las partes involucradas. Estimula a sus empleados a investigar el mundo con riguroso razonamiento científico y a reflexionar, con un razonamiento moral igualmente riguroso, acerca del rol que desempeñan en él. Los invita a observarse a sí mismos, para

descubrir qué significa vivir una vida virtuosa, plena de sentido y feliz. También les pide que piensen en sus colegas como seres humanos, en lugar de verlos como "recursos humanos". Finalmente, les solicita que comprendan a sus clientes y les ofrezcan productos y servicios que den sostén a su crecimiento y bienestar. Una empresa consciente promueve la paz y la felicidad en los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad, y el cumplimiento de la misión en una organización.

En general aceptamos que, para tener éxito en la economía de la información, las compañías necesitan empleados con un alto nivel de conocimiento técnico. Creo que es más importante, y mucho menos aceptado, que las compañías también necesitan empleados con un alto nivel de conciencia. Sin empleados conscientes, las empresas no pueden lograr la excelencia, e incluso es difícil que sobrevivan. ¿Cuántas compañías han fracasado debido a la arrogancia de sus ejecutivos? ¿Cuántas se han desmoronado como consecuencia de la falta de compromiso de sus empleados? ¿Cuántos millones de dólares han desperdiciado directivos que niegan su responsabilidad al respecto? ¿Cuántos líderes corporativos han elegido la gratificación inmediata de las ganancias trimestrales a expensas de la rentabilidad en el largo plazo? Los empleados conscientes son el activo más importante de una organización. Por el contrario, los empleados inconscientes son su pasivo más peligroso.

LOS EMPLEADOS CONSCIENTES

Yo utilizo siete cualidades para distinguir a los empleados conscientes de los inconscientes. Las primeras tres son atributos de la personalidad: responsabilidad incondicional, integridad esencial y humildad ontológica. Las tres siguientes son habilidades interpersonales: comunicación auténtica, negociación constructiva y coordinación impecable. La séptima cualidad es la condición que hace

posibles a las seis anteriores: maestría emocional. Comprender en qué consisten estas cualidades es algo sencillo, pero es difícil ponerlas en práctica. Parecen naturales, pero desafían supuestos profundamente arraigados acerca de nosotros mismos, de otras personas y del mundo. Por este motivo, aun cuando generalmente *las conocemos*, no sabemos *cómo* implementarlas. Son cuestión de sentido común, pero no de práctica común.

Los empleados conscientes asumen responsablemente su vida. No comprometen valores humanos para lograr el éxito material. Dicen su verdad y escuchan las verdades de los demás con honestidad y respeto. Buscan soluciones creativas a los desacuerdos y honran de manera impecable sus responsabilidades. Se conectan con sus emociones y las expresan productivamente.

Los empleados inconscientes hacen lo opuesto. Culpan a otros por sus problemas, buscan gratificación inmediata olvidando la ética, y proclaman tener siempre la razón. Ocultan información importante, "barren" los conflictos para esconderlos debajo de la mesa y negocian con la finalidad de derrotar a sus oponentes. Esperan obtener lo que necesitan sin pedirlo, hacen promesas irresponsables y no honran sus compromisos. Reprimen sus emociones o explotan irracionalmente.

Por supuesto, los empleados productivos deben tener el poder cognitivo, el saber y las habilidades técnicas necesarios para realizar su trabajo. Quien no sepa ingeniería no será la persona indicada para construir un puente. Pero los empleados productivos también deben tener habilidades empresariales conscientes. Quien sabe diseñar, pero no sabe comunicarse, negociar y coordinar no es la persona indicada para formar parte del equipo de constructores.

Los empleados conscientes necesitan gerentes conscientes si deben aplicar de lleno su energía al logro de las metas organizacionales. Si no se sienten reconocidos, apoyados y estimulados por sus superiores para afrontar desafíos, se retraerán y no participarán activamente. Los gerentes conscientes crean el entorno adecuado para que los empleados alcancen su desarrollo óptimo como profesionales y como seres humanos. Hacen posible

que los trabajadores brinden lo mejor de sí. Nada es tan vital para un desempeño excepcional como un *management* consciente.

Sin importar de qué tipo de empresa se trate, el *único* modo de generar una ventaja competitiva y rentabilidad en el largo plazo es atraer, desarrollar y retener a los empleados talentosos. Los gerentes superiores de la compañía pueden ofrecer una visión inspiradora y una sólida estrategia, pero esto no es suficiente. Los ejecutivos de todos los niveles son quienes definen el mundo cotidiano de los empleados. Sólo los gerentes conscientes pueden obtener el compromiso de sus trabajadores. Desafortunadamente, la conciencia gerencial es escasa. De acuerdo con la información recogida por Warren Bennis y Burt Nanus, el porcentaje de empleados que despliega todo su potencial en el trabajo es inferior al 25%. La mitad de ellos declaró que sólo hacían lo necesario para conservar su empleo, y tres de cada cuatro dijeron que podrían ser más eficaces en su trabajo.[5] La buena noticia es que hay gran cantidad de espacio para mejorar. Si las empresas pudieran aprovechar la energía que suelen desperdiciar, el nivel de desempeño organizacional aumentaría vertiginosamente.

> Finalmente, debería ser algo obvio que *si los directivos no ven a los trabajadores como individuos únicos y valiosos* sino como herramientas que pueden descartarse cuando ya no son necesarias, los empleados tampoco verán a la empresa como algo con más valor o significado que ser una máquina de librar cheques para el pago de sueldos. En tales condiciones es difícil hacer un buen trabajo, y más aún, disfrutar de la propia tarea.
>
> MIHALY CSIKSZENTMIHALYI [6]

LOS DIRECTIVOS CONSCIENTES

En *First, Break All the Rules (Primero, rompa todas las reglas)*, Marcus Buckingham y Curt Coffman dan a conocer los resultados de un proyecto de investigación sobre efectividad organizacional que la Organización Gallup llevó a cabo a lo largo de veinte años. El estudio se concentró en una sola pregunta: "¿Qué necesitan los empleados más talentosos de la empresa donde trabajan?".

Después de haber encuestado a un millón de personas de una amplia variedad de compañías, industrias y países, Gallup llegó a esta conclusión: "Los empleados talentosos necesitan directivos excelentes. Un empleado talentoso puede sumarse a una compañía por sus líderes carismáticos, sus beneficios generosos, y sus programas de entrenamiento de categoría mundial, pero el tipo de relación que tenga con su supervisor inmediato será lo que determine cuánto tiempo permanecerá en esa compañía y cuál será su nivel de productividad durante ese período".[7]

Esto lleva a los investigadores a formularse la siguiente pregunta: "¿Qué hacen los líderes más importantes del mundo para encontrar, reunir y conservar a los empleados talentosos?". Gallup encuestó a cuatrocientas organizaciones y entrevistó a una muestra representativa constituida por ochocientos directivos, algunos sobresalientes y otros de nivel promedio. Para determinar quién era sobresaliente y quién no, se utilizaron parámetros que permitieran calificar objetivamente el desempeño en relación con las ventas, las ganancias, la satisfacción del cliente y la rotación de personal. La combinación de ambos estudios dio por resultado la investigación empírica más abarcadora que jamás se haya realizado sobre este tema.

Los investigadores descubrieron que los directivos excepcionales creaban un ambiente de trabajo en el cual los empleados respondían enfáticamente "sí" cuando se les formulaban las siguientes preguntas:

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Dispongo de los materiales y el equipamiento que necesito para

hacer correctamente mi trabajo?
3. En mi trabajo, ¿tengo la oportunidad de realizar diariamente lo que mejor sé hacer?
4. En los últimos siete días, ¿he recibido algún reconocimiento o elogio por hacer bien mi trabajo?
5. ¿Tengo la sensación de que mi supervisor u otra persona de la empresa se interesan por mí como persona?
6. ¿Hay en la empresa alguna persona que alienta mi desarrollo?
7. ¿Tengo la impresión de que mis opiniones son importantes en mi ámbito de trabajo?
8. ¿La misión de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Las personas que trabajan conmigo están comprometidas con el objetivo de hacer un trabajo de alta calidad?
10. ¿Tengo un gran amigo en la empresa donde trabajo?
11. En los últimos seis meses, ¿alguna persona de la empresa me habló sobre mis progresos?
12. ¿La empresa me brindó oportunidades de aprender y crecer durante el último año?[8]

Estos resultados no sólo son válidos para calificar el desempeño de determinados individuos y sus superiores inmediatos sino que comprenden a todos los niveles de la jerarquía organizacional. La responsabilidad principal de los directivos de máximo nivel es poblar a la compañía de lo que he denominado "empleados conscientes". Los altos ejecutivos no sólo establecen la misión y la política de la empresa. También crean un ambiente capaz de atraer, retener y desarrollar a los ejecutivos de menor rango. Para atraer empleados conscientes, los directivos deben ejercer el liderazgo consciente.

> El peor líder es aquel a quien las personas desprecian. Un buen líder es aquel a quien las personas veneran. Un gran líder es quien hace que las personas digan: "Lo hicimos nosotros mismos".
>
> LAO TZU, *TAO TE KING*

EL LIDERAZGO CONSCIENTE

El liderazgo es el proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño colectivo. La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto nivel de desempeño. Su efectividad queda demostrada por el desempeño de su equipo.*

Todo aquel que dirige a otras personas tiene una responsabilidad como líder. La autoridad formal nunca es suficiente para ganar el entusiasmo de aquellos a ser conducidos. Una parte esencial de la tarea de un gerente es conseguir la plena cooperación de quienes reportan a él, lograr que su motivación pase del acatamiento exterior al compromiso interior. En consecuencia, el liderazgo excelente es una condición necesaria para lograr el *management* excelente. Un equipo bien conducido, y por lo tanto bien guiado, funciona alineadamente, porque cada uno de sus miembros considera como propias las metas del equipo. Los gerentes excelentes (es decir, los líderes excelentes) se ganan la confianza y el respeto de sus subordinados. Sin confianza y respeto, raramente obtendrán de ellos más que el esfuerzo mínimo para alcanzar los objetivos fijados por un líder.

Preguntarse si una persona es un gerente o un líder es semejante a preguntarse si alguien es un jugador de fútbol o uno que patea una pelota. Patear la pelota es la manera de jugar al fútbol: es ridículo decir que José es un buen jugador de fútbol, pero no sabe patear la pelota, o que en un equipo hay demasiados jugadores de fútbol, pero no suficientes pateadores. Del mismo modo, el liderazgo es una habilidad necesaria para todo aquel que conduce. El liderazgo es la forma en la cual un gerente gerencia.

¿Cómo consigue una ejecutiva excelente ganarse la confianza y el respeto de sus subordinados? Primero, necesita demostrar que posee

las competencias cognitivas y técnicas requeridas para su tarea. En este caso la palabra "demostrar" indica que un líder no sólo debe tener esas competencias, sino que también debe convencer a sus empleados de que posee el mérito necesario para estar al frente de un equipo. Ella no necesita demostrar que sabe hacer las tareas de sus subordinados, debe demostrar que sabe hacer *su propia* tarea. Dicho de otro modo, debe probar que está en condiciones de desempeñar funciones gerenciales, como por ejemplo seleccionar a las personas adecuadas para integrar su equipo, asignar correctamente las tareas y proporcionar el contexto para que todas ellas contribuyan al logro de la meta del equipo.

En segundo lugar, debe ejercer un liderazgo consciente. Esto significa que debe liderar teniendo en cuenta las siete cualidades de la empresa consciente que mencioné anteriormente. Una gran gerente ejerce su liderazgo por medio de la responsabilidad incondicional, la integridad esencial, la humildad ontológica, la comunicación auténtica, la negociación constructiva, la coordinación impecable y la maestría emocional. Además, promueve y demanda que sus subordinados posean y pongan en práctica esas cualidades. Una gran líder considera que tanto ella como sus colaboradores son responsables de los logros del equipo, y no sólo eso: cualquiera de sus integrantes puede asignar la misma responsabilidad a los demás, hasta a su líder. Esta perspectiva crea una cultura en la que todos respaldan y exigen el accionar consciente de los otros.

> El liderazgo comienza por aquello que el líder debe "ser", los valores y atributos que definen su carácter... El liderazgo es cuestión de "cómo ser", en lugar de "cómo hacer".
>
> *BE-KNOW-DO: LEADERSHIP THE ARMY WAY*[9]

LAS TRES DIMENSIONES DE LA EMPRESA

Todas las organizaciones tienen tres dimensiones: la impersonal, lo concerniente al trabajo, al “ello”; la interpersonal, lo que atañe a las relaciones, al “nosotros”; y la personal, la que involucra al “yo”. El ámbito de lo impersonal comprende aspectos técnicos, como la eficacia, la eficiencia y la confiabilidad de la organización. También abarca aspectos relacionales, como la solidaridad, la confianza y el respeto existentes en las relaciones entre sus miembros. El ámbito de lo personal abarca aspectos psicológicos y conductuales. Tiene en cuenta la salud, la felicidad y la necesidad de sentido para los integrantes de la empresa. Así como los objetos materiales existen en tres dimensiones físicas del espacio, las empresas existen en un espacio organizacional de tres dimensiones. Todos los objetos tienen alto, ancho y profundidad. Todas las empresas tienen un ello, un nosotros y un yo.

Cuando observamos una organización desde la perspectiva impersonal del “ello” consideramos la habilidad para lograr sus metas, para actuar de acuerdo con su visión y cumplir con su misión de un modo que aumente su capacidad de seguir haciéndolo en el futuro. En el ámbito de lo impersonal, los objetivos de una empresa incluyen ganar dinero, en el presente y en el futuro, aumentar su valor para los accionistas y ampliar su porción de mercado. (El objetivo de una empresa sin fines de lucro podría ser brindar cuidado a personas enfermas, alimento a quienes tienen hambre o educación a los niños). En esta dimensión lo que importa es la eficiencia: lograr la producción máxima con el mínimo consumo de recursos.

En este ámbito el éxito es fundamental. Sin él, la supervivencia de la organización está en riesgo. Si una empresa no satisface su razón de ser, no podrá generar energía y recursos y se desmoronará. Para conseguir materias primas, la empresa debe pagar a sus proveedores. Para lograr la colaboración de sus empleados, debe brindarles un conjunto de beneficios atractivo. Para obtener ganancias, debe ofrecer a sus clientes productos o servicios atractivos. Para que los inversionistas estén dispuestos a financiarla, debe mostrarles que el nivel de ganancias que esperan obtener

también es atractivo. Si la empresa no logra parecer atractiva a todas las partes involucradas, está destinada a fracasar.

En lugar de mirar al mundo de los negocios como un espacio tridimensional, la mayoría de los ejecutivos, y los inversionistas, sólo se concentran en el "ello", actúan como si usaran lentes polarizadas que filtran el "nosotros" y el "yo". Privada de la dimensión humana, la empresa parece realizar una actividad inconsciente en la cual el éxito o el fracaso dependen exclusivamente de la manera de administrar cosas carentes de sentido. Sin embargo, el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la manera de liderar a seres conscientes.

Si observamos una organización desde la perspectiva interpersonal del "nosotros", analizamos su habilidad para crear una comunidad que trabaja con solidaridad, confianza y respeto. En el ámbito de lo interpersonal, la meta es construir una red de relaciones de mutua colaboración, una comunidad en la cual las personas se sientan incluidas, respetadas y facultadas para dar lo mejor de sí.

El éxito en las relaciones interpersonales es también indispensable para la supervivencia. Los seres humanos son seres sociales, y para comprometerse de lleno con la organización, necesitan sentirse aceptados, respetados, apoyados, reconocidos e incentivados (y ser puestos a prueba). La compensación monetaria en forma aislada no es suficiente para lograr todo esto. Ese es el motivo por el cual la solidaridad es esencial para el éxito de la empresa en el largo plazo. Si entre sus miembros no existe la cooperación y el respeto mutuo, la organización fracasará.

Si observamos una organización desde la perspectiva personal del "yo" nos concentramos en su habilidad para promover el bienestar, la realización y la felicidad de cada uno de sus integrantes. En el ámbito de lo personal, la meta es fomentar la salud psicofísica y una alta calidad de vida. Todas las personas desean lograr la plenitud física y mental, saber que su vida tiene sentido, ser felices. El objetivo de una organización consciente, en la dimensión personal, es promover la

realización y la trascendencia de todos los que trabajan en ella.

En definitiva, el éxito personal es crucial. Sin él, ninguna organización es duradera. Las personas felices son mucho más productivas y tienen mayor capacidad para cooperar con los demás.[10] Se recuperan rápidamente de los reveses y se entusiasman ante nuevas oportunidades. Confían en que responderán adecuadamente a los avatares de la vida, que se relacionarán positivamente con los demás y entregarán resultados excepcionales. Si las personas no se sienten felices en su trabajo, su grado de compromiso decaerá, dejarán de ser empleados productivos. Tal vez no presenten formalmente su renuncia, pero no se sentirán emocionalmente involucrados con su tarea. Para lograr que los empleados pongan su energía al servicio de la organización, esta debe proporcionarles las condiciones que hagan posible su bienestar físico, emocional, mental y espiritual. Si sus integrantes no experimentan esa sensación de bienestar, la empresa fracasará.

En el largo plazo, los aspectos concernientes al "ello", el "nosotros" y el "yo" deben operar concertadamente. Si bien en el corto plazo es posible lograr buenos resultados financieros, aunque las personas no se sientan felices, las relaciones interpersonales sean distantes o los procesos desperdicien recursos, en el largo plazo las ganancias no serán duraderas. Una sólida rentabilidad no será sustentable si la solidaridad y el bienestar personal no son igualmente sólidos.

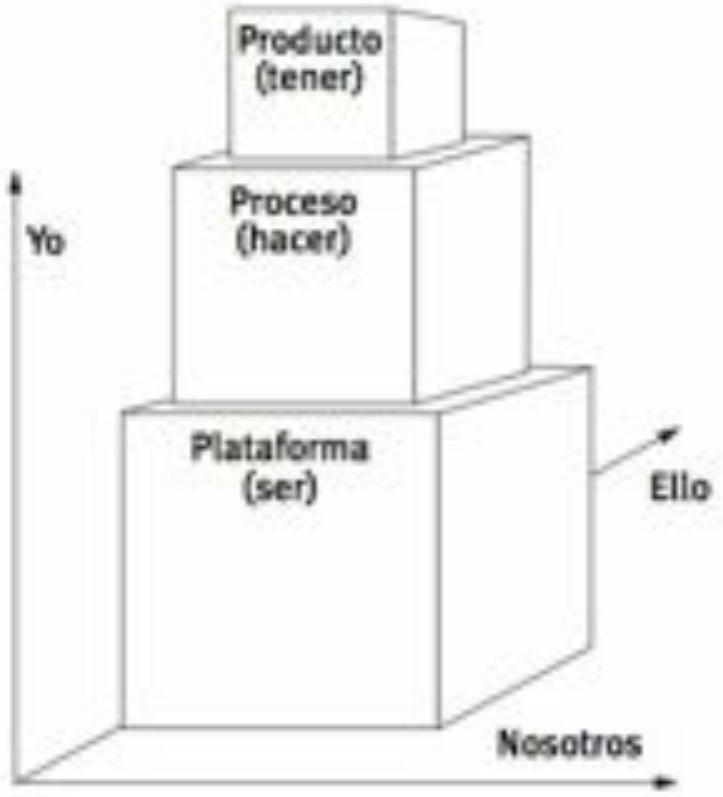
SER, HACER, TENER Y LLEGAR A SER

"La mejor manera de hacer es ser", dijo Lao Tzu hace casi 2500 años. Su consejo sigue siendo válido, aun cuando se opone a nuestra actitud instintiva. Normalmente, lo que atrae nuestra atención es lo que podemos ver (el efecto), que es aquello que nos impide percibir la importancia de lo que permanece oculto (la causa). Nos concentramos en los resultados (el tener) y olvidamos el proceso (el

hacer) necesario para conseguir esos resultados. Tenemos incluso menos conciencia de la infraestructura (el ser) que subyace a esos procesos y proporciona las capacidades necesarias para su funcionamiento. Para lograr resultados específicos, es necesario actuar de una manera que produzca esos resultados, y para actuar de esa manera, es necesario *ser* el tipo de persona u organización capaz de generar esa conducta. El mayor apalancamiento proviene de convertirse en la persona u organización capaz de comportarse de la manera que produce los resultados deseados.

Pensemos en una computadora. En el nivel del ser (la plataforma o infraestructura) depende de un sistema operativo. Por ejemplo, mi computadora utiliza el Microsoft Windows. Ese programa maestro permite operar con los programas de aplicación, que aparecen en el nivel del *hacer* (procesos o conductas). Para escribir este texto utilicé Microsoft Word. En el nivel del *tener* (productos o resultados) encontramos la salida del programa de aplicación. Yo produje un archivo de texto que fue publicado en forma de libro, el que usted está leyendo. Si el sistema operativo no pudiera soportar a los programas de aplicación, éstos no funcionarían correctamente. Para producir la salida correcta, el sistema operativo debe proporcionar la capacidad de procesamiento requerida por las aplicaciones.

UNA PERSPECTIVA INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN



Esta secuencia, plataforma, proceso y producto, se verifica en las tres dimensiones que he descrito: yo, nosotros y ello. Imaginemos tres cubos apilados. El cubo que está abajo representa la plataforma; el que está en el medio, el proceso; y el que está arriba, el producto. En cada cubo la altura representa el "yo", o la dimensión personal; el ancho representa el "nosotros", o la dimensión interpersonal; y la profundidad representa el "ello", o la dimensión impersonal.

El aspecto impersonal de la plataforma (el cubo que está en la base) es la infraestructura de la empresa: la base material, tecnológica, económica y administrativa, que comprende la propiedad, la planta, el equipamiento, la estructura financiera, los sistemas de información, el diseño organizacional, etcétera. El aspecto interpersonal es la cultura de la organización: las creencias compartidas, los valores y las normas que permiten que las personas sepan cómo conducirse y qué pueden esperar de los demás. El

aspecto personal es el modelo mental de cada individuo: sus creencias, valores y estructura psicológica.

El aspecto impersonal del proceso (el cubo del medio) abarca las tareas funcionales: la producción, la venta, el marketing, las operaciones, etc. El aspecto interpersonal atañe a la interacción de los integrantes de la empresa: la comunicación, la negociación y la coordinación. El aspecto personal es la conducta de estos individuos: sus pensamientos, sentimientos y actitudes.

MAPA ORGANIZACIONAL

	(Yo) Individuo Personal Sujeto	(Nosotros) Relación Interpersonal Comunidad	(Ello) Tarea Impersonal Organización
Producto Resultado (Tener)	Realización Bienestar Felicidad	Solidaridad Vínculos Pertenencia	Logro de la Misión Rentabilidad Crecimiento
Proceso Conducta (Hacer)	Pensar Sentir Actuar	Comunicar Negociar Coordinar	Venta Entrega Planificación, etc.
Plataforma Estructura (Ser)	Modelo mental: Valores, Creencias y Prácticas Personales	Cultura: Valores, Creencias y Prácticas Compartidas	Capital: Infraestructura Administrativa, Técnica y Económica.

El aspecto impersonal del producto (el cubo de arriba) son los resultados obtenidos por la empresa: el cumplimiento de su misión, la rentabilidad y el crecimiento. El aspecto interpersonal es la experiencia comunitaria de sus integrantes: el sentido de solidaridad existente en el grupo, los vínculos que los unen, y el sentimiento de pertenencia. El aspecto personal es la calidad de vida de cada uno de los involucrados: su bienestar, felicidad y realización.

La información incluida en el cuadro de la página 47, es un resumen útil, pero oscurece un hecho importante: este es un sistema

interdependiente. Sus filas y columnas no son entidades independientes que se han puesto una a continuación de la otra ni tres filas apiladas con un criterio aleatorio. Cada uno de los conceptos que componen el cuadro está relacionado con todos los demás, influye en los otros y es influido por ellos. Pero, si es posible influir en todo el sistema a partir de cualquiera de sus componentes, la pregunta crucial es: ¿cuál es el mejor lugar para orientar los esfuerzos de mejoramiento?

Creo que para lograr el mayor nivel de apalancamiento es conveniente concentrarse en la cultura. Creo también que el factor más importante de una cultura efectiva y saludable es el liderazgo consciente. La manera más eficiente de mejorar una organización es desarrollar la conciencia de sus gerentes.

LA CULTURA CONSCIENTE

Ningún hombre es una isla. Los seres humanos son animales sociales que se reúnen en familias, clanes, tribus y organizaciones. Para su supervivencia, considerando tanto los aspectos biológicos como los psicológicos, necesita relacionarse con otras personas. Por lo tanto, tratan de descubrir las señales que les permiten adecuarse a una comunidad y adaptar su conducta para lograrlo. Si no logran esa adaptación, abandonan el grupo o son expulsados de él. Todos los grupos ejercen presión sobre sus miembros con el objetivo de que actúen de acuerdo con sus pautas culturales. Quienes no consiguen adecuarse a esa cultura padecen el ostracismo.

La cultura bien podría definirse como “la manera de hacer las cosas en un lugar determinado”. Se desarrolla a partir de los mensajes recibidos por cada uno de los miembros del grupo acerca de la conducta que se espera de ellos. Comprende los objetivos, las creencias, las rutinas, las necesidades y los valores compartidos. Todos los grupos, las corporaciones y los clubes deportivos, las

escuelas y las familias, poseen su propia cultura.

El desarrollo de una cultura consciente es un imperativo para cualquier empresa. La cultura impregna toda la organización. Le permite poner en práctica su estrategia, lograr sus objetivos, y cumplir con su misión. La cultura es tan esencial para la organización como la tecnología, y tal vez aún más. Como dice Collins: “La tecnología, y los cambios relacionados con ella, no tienen virtualmente nada que ver con impulsar una empresa de buena para grande”.[11] No obstante, la actitud típica de las compañías es destinar la mayor parte de su inversión a la adquisición de capital inconsciente y gastar relativamente poco en el desarrollo del capital consciente, es decir, el capital humano.

La pregunta clave acerca de la infraestructura es: ¿qué cultura necesitamos para llevar a cabo nuestra estrategia y cumplir con nuestra misión? Aunque una misión específica implica determinados atributos culturales, en el núcleo de toda cultura productiva están las siete cualidades de la empresa consciente. Son cualidades raras en las personas y aún más en las organizaciones. Para establecerlas como la forma organizacional de “hacer las cosas” es necesario un cambio cultural.

Para cambiar una cultura, los líderes tienen que modificar los mensajes que emiten acerca de la manera en que se espera que las personas actúen para adecuarse a la organización. Cuando los miembros de una empresa comprenden que la pertenencia supone nuevos requerimientos, modifican su conducta para lograr una nueva adecuación. El cambio cultural se inicia con un nuevo conjunto de mensajes. La comunicación de ese cambio es no verbal, se trata de “hacer” más que de “decir”, y se comprende más nítidamente a partir de las conductas de los líderes. Esas conductas son ejemplo de lo que deben hacer las personas con poder, y las que aspiran a ejercerlo. Un pequeño cambio en la conducta de un alto ejecutivo puede enviar un importante mensaje. Por ejemplo, un CEO que comienza a exigir que las personas que se reportan a él traten con respeto a los demás, por ejemplo, asignando a un puesto de menor

jerarquía a un alto ejecutivo cuya actitud fuera notoriamente irrespetuosa, demostraría que el respeto se ha transformado en una norma cultural para la empresa.

La buena nueva es que un cambio cultural inevitablemente lleva a un cambio organizacional. Si el liderazgo logra modificar las creencias de las personas acerca de "la manera en que se hacen las cosas en esta organización", las cosas sin duda se harán de otro modo. Aquellos que se ajusten y se acomoden dentro de la nueva cultura prosperarán. Quienes no lo hagan, deberán abandonar la empresa. El cambio cultural implica un cambio en las ideas, conductas, interacciones, sistemas, procesos y resultados de una organización.

La mala noticia es que cambiar una cultura organizacional es extremadamente difícil. La cultura no es algo que los directivos puedan modificar por decreto. Sólo pueden reformularla por medio de nuevas conductas. Se presenta entonces el "dilema del huevo o la gallina", porque las conductas de los líderes están fuertemente condicionadas por la cultura existente. Más aún, quienes han alcanzado posiciones de liderazgo son aquellos que prosperaron en la antigua cultura. ¿Cómo pueden apartar a la organización de los patrones que les ayudaron a alcanzar el éxito? Sólo a través de un cambio en la conciencia. La chispa que enciende un proceso de cambio cultural es la modificación de las actitudes, creencias y conductas de los altos directivos. En otras palabras, el paso del liderazgo inconsciente al liderazgo consciente.

> El poder es una gran bendición cuando lo ejerce un ser humano maduro y saludable, quien ha logrado un pleno desarrollo de su humanidad. Pero cuando lo detenta una persona inmadura, cruel o emocionalmente enferma, el poder es terriblemente peligroso.
>
> ABRAHAM MASLOW [12]

EMPRESA INCONSCIENTE VS. EMPRESA CONSCIENTE

Actitudes inconscientes	Actitudes conscientes
Culpa incondicional	Responsabilidad incondicional
Egoísmo esencial	Integridad esencial
Arrogancia ontológica	Humildad ontológica
Conductas inconscientes	Conductas conscientes
Comunicación manipuladora	Comunicación auténtica
Negociación narcisista	Negociación constructiva
Coordinación negligente	Coordinación impecable
Emociones inconscientes	Emociones conscientes
Incompetencia emocional	Competencia emocional

ACTITUDES INCONSCIENTES

Son tres las actitudes que dan origen a una organización inconsciente. Estas actitudes establecen una infraestructura tóxica que conduce a resultados desastrosos en la dimensión impersonal, interpersonal y personal.

La culpa incondicional es la tendencia a explicar todas las dificultades *exclusivamente* como consecuencia de fuerzas que están más allá de su propia influencia y a verse como víctimas absolutas de circunstancias externas.

Todos recibimos el impacto de factores que están más allá de nuestro control, por lo que, de alguna manera, todos somos víctimas. No obstante, no somos víctimas absolutas. Ante determinada circunstancia, tenemos la capacidad para responder y modificar la manera en que nos afecta. Por el contrario, para los “echa-culpas” en forma incondicional lo que define su identidad de víctima es su impotencia: carecen por completo de poder para manejar su vida y

solo le atribuyen causalidad a aquello que está más allá de su control.

Los que "echan-culpas" en forma incondicional creen que sus problemas siempre son causados por otros, y que ellos nada pueden hacer para prevenirlos. En consecuencia, tampoco creen que deban hacer algo para afrontarlos. Se sienten inocentes, injustamente perjudicados por otros que, con mala intención o por estupidez, hacen cosas que no "deberían" hacer. Desde su punto de vista, esos otros "tienen el deber" de reparar los problemas que crearon. Los que "echan-culpas" incondicionalmente viven en estado de indignación y adoptan una posición de superioridad moral desde la cual tratan de controlar a quienes los rodean con acusaciones y exigencias airadas.

Lo que esta clase de persona no ve es que proclamarse inocente implica renunciar a su poder. Si él no es parte del problema, no puede ser parte de la solución. En realidad, en lugar de ser el protagonista de su vida, es un espectador. Mientras se coloca al margen para observar su propio sufrimiento se siente a salvo, porque su sufrimiento es siempre causado por otro. La culpa es un tranquilizante. Lo apacigua, le evita tener que asumir la responsabilidad de lo que ocurre en su vida. Pero como cualquier droga, su efecto tranquilizador rápidamente se vuelve desagradable, lo sume en la resignación y el resentimiento. Para evitar la ansiedad y la culpa, debe negar su libertad y poder y se ve a sí mismo como juguete de los demás.

El que "echa-culpas" se siente una víctima en su lugar de trabajo. Su diaria tarea está plagada de decepciones, traiciones, desilusiones y resentimientos. Siente que se espera que solucione problemas que no ha creado y que sus esfuerzos nunca son reconocidos, por lo cual se escuda con justificaciones. Los fracasos nunca se deben a sus errores, y no tiene la responsabilidad de encontrar soluciones. No es responsable porque siempre son los otros los que no han logrado hacer lo que debían. Los gerentes no le dan las directivas adecuadas, los empleados no le brindan el apoyo que necesitaría, los colegas no colaboran con él como deberían, los proveedores no responden como deberían, los clientes demandan bastante más de lo que deberían, los

altos ejecutivos no conducen la organización como deberían, los sistemas de administración no funcionan como deberían, toda la compañía es un caos. Por añadidura, la economía es endeble, el mercado laboral es hostil, los impuestos son confiscatorios, las regulaciones son agobiantes, las tasas de interés son exorbitantes, y la competencia es feroz (sobre todo, a causa de esos malvados extranjeros que pagan salarios injustamente bajos). Y como si no fuera suficientemente difícil sobrevivir en esas condiciones, todos exigen resultados extraordinarios. Los que "echan-culpas" nunca se cansan de recitar su estribillo: ¡La vida no es justa!

El EGOÍSMO ESENCIAL es el enfoque exclusivo en la gratificación del yo, sin preocupación por el bienestar de los otros. Es el recorrido hacia la satisfacción inmediata, sin considerar las consecuencias que las acciones realizadas pueden deparar en el largo plazo a otras personas e incluso a quien las lleva a cabo.

El individuo egoísta se concentra sólo en sus deseos. Busca placer, y supone que obtener lo que desea es condición necesaria y suficiente para llevar una buena vida. Ganar es todo para esa persona; toda su atención se dirige a ser la número uno, llegar a la cima, ser primera a cualquier precio. Está dispuesta a hacer cualquier cosa para alcanzar sus metas: burlar ciertas reglas, infringir otras, utilizar a las demás personas si le son convenientes, ignorarlas si no lo son, timarlas si es necesario. En su búsqueda de gratificación del yo, el egoísta no reconoce límites morales o legales. Y si acata la ley es sólo por temor al castigo, no porque tenga valores morales. Es despiadado e implacable en su objetivo de conseguir placer. Ve a las otras personas como un medio cuyo único rol es servir a la concreción de sus propósitos. Sus acciones están guiadas por la codicia, la envidia y los celos. Lo consume su temperamento posesivo. Sus deseos nunca están satisfechos, siempre quiere más, más y más.

El individuo egoísta no es capaz de ver que su apego al éxito es la causa fundamental de su sufrimiento. Sus apetitos insaciables lo llevan a un horroroso mundo de ansiedad, temor, frustración y

depresión. En la tradición budista a estos individuos se los denomina "fantasmas hambrientos" y se los describe como seres con enormes bocas y cuellos largos, tan finos que no pueden tragar lo que comen. En consecuencia, no logran nutrirse y sus cuerpos son escuálidos. Tanto las tradiciones espirituales de Oriente como las de Occidente enseñan que el apego a los deseos egoicos siempre conduce al sufrimiento. El individuo egoísta ignora esa sabiduría, confía en que la satisfacción de su insaciable apetito es la clave de la felicidad.

Para la persona egoísta el trabajo es apenas un ámbito más donde obtener cuanto sea posible dando a cambio lo menos posible: su objetivo es lograr la máxima recompensa a cambio de la mínima entrega. Siempre busca sacar provecho de las situaciones y las personas, sin importar que esto pueda herir a los demás. Elige hacer las cosas de la manera que le permita lograr el éxito inmediato, aun cuando eso pueda ser perjudicial en el largo plazo.

A menudo, los medios de comunicación difunden retratos poco halagüeños de empresarios egoístas. Su codicia y su falta de escrúpulos desprestigian el mundo de los negocios. Estas personas consideran que sus empresas son exclusivamente un medio para su propia gratificación. Explotan a sus empleados, mienten a los inversionistas, exprimen a los proveedores, y se aprovechan de los clientes, siempre en busca de su beneficio personal.

La ARROGANCIA ONTOLÓGICA de una persona es su pretensión de que las cosas son tal como ella las ve, que su verdad es la *única* verdad. Es la creencia de que sólo es válido su punto de vista y cualquier opinión diferente está equivocada.

El arrogante ontológico (la ontología es la rama de la filosofía que pregunta por lo que verdaderamente existe) no distingue entre sus opiniones personales y la verdad objetiva. Para él, sus opiniones *son* la verdad. Tampoco distingue entre su experiencia subjetiva y la realidad objetiva. Considera que su experiencia *define* la realidad. Vive en un mundo imaginario y lo toma por verdadero. Actúa con la convicción de que sus puntos de vista son absolutamente correctos y si alguien está en desacuerdo con él, sin duda se equivoca. Para el

arrogante ontológico sólo hay una manera de pensar: la suya. La diversidad de ideas es para él un anatema. Su objetivo es lograr que todos se rindan a sus ideas. Está decidido a demostrar que está en lo cierto y argumentará apasionadamente para probarlo, aun cuando tenga dudas. Es el clásico "sabelotodo", el que siempre pontifica sobre cómo son las cosas, cómo deberían ser y qué deberían hacer todas las personas.

El arrogante ontológico "no ama a la verdad tanto como a su propio rostro". Se niega a poner en duda sus puntos de vista, incluso cuando una evidencia abrumadora los contradice. Su autoestima depende de tener la razón, al menos en apariencia. La imagen que tiene de sí mismo es frágil y se haría añicos si se viera obligado a reconocer un error. Por este motivo es imposible mantener una conversación productiva con él. Sus afirmaciones, expresadas desde una posición de superioridad moral, provocan rechazo en quienes tienen opiniones diferentes. Su conducta polariza a las personas y provoca disputas semejantes a guerras de religión en las cuales cada bando trata de probar que es dueño de la verdad, lo que impide la integración de la información de todos en una perspectiva más abarcadora.

El ambiente habitual de trabajo significa un problema para el arrogante ontológico, dado que la economía de la información requiere humildad y voluntad para aprender de los demás. En días pasados, un ejecutivo era capaz de hacer la mayoría de los trabajos bajo su supervisión mejor que sus empleados. En el presente, los empleados saben mejor que los gerentes qué es lo que ocurre en sus respectivas áreas y qué deben hacer al respecto. El rol gerencial es armonizar los esfuerzos individuales en una estrategia de equipo, pero las respuestas tácticas más efectivas provienen de empleados con conocimientos específicos sobre un área. Sin embargo, el gerente arrogante no puede escuchar a sus empleados. Utiliza su autoridad formal para imponer su punto de vista. De ese modo, desmotiva a sus subordinados y lo que obtiene de ellos es conformidad o incluso una maliciosa obediencia. Nadie tiene voluntad de ofrecer lo mejor de sí a

una persona que no lo escucha.

Cuando la culpa incondicional, el egoísmo esencial y la arrogancia antológica se convierten en la infraestructura tóxica de una organización, llevan a tres tipos de interacciones perversas: la comunicación manipuladora, la negociación narcisista y la coordinación negligente.

LAS INTERACCIONES INCONSCIENTES

En el ámbito de trabajo, interactuamos básicamente de tres maneras. Nos comunicamos para entendernos el uno al otro, negociamos nuestras diferencias para tomar decisiones y coordinamos nuestras acciones a través de compromisos mutuos. Cada tipo de interacción plantea un desafío para la dimensión del "ello", del "nosotros" y del "yo".

El desafío de la comunicación es compartir información difícil con honestidad y respeto, de una manera que honre los valores, afiance las relaciones y mejore el desempeño de los individuos y de la organización. Para comprender este desafío, tratemos de imaginar cómo podría usted decirle a un colega, de una manera que contribuyera a que ambos trabajaran mejor en conjunto, que en su opinión lo que él ha propuesto es una pésima idea.

El reto de la toma de decisiones consiste en convertir la discrepancia en consenso, teniendo en cuenta las preocupaciones de cada una de las partes. Para comprenderlo, considere de qué manera podría pasar de una situación en la que usted desearía hacer "A" y su colega querría hacer "B", a otra en la que ambos decidieran libremente (y se comprometieran) a hacer "X" de una manera que construyeran autoestima, vínculos y excelencia.

El desafío de la coordinación consiste en crear compromisos, y cumplir con ellos, haciendo frente a la incertidumbre y el cambio. Para una mejor comprensión, reflexione acerca de la manera en que podría

honrar la palabra empeñada, aumentar el grado de confianza en sus relaciones y lograr sus objetivos (y los de la organización), cuando hace promesas que están sujetas a condiciones riesgosas.

El desafío puede afrontarse de manera consciente o inconsciente. Desafortunadamente, la mayoría de las personas tienden a actuar de manera inconsciente.

L a COMUNICACIÓN MANIPULADORA es la elección para retacear información relevante a fin de obtener lo que se desea. Las personas que se comunican manipuladoramente persiguen sus agendas personales por encima de todo. Ocultan datos si estos no sirven para sustentar sus argumentos y fabrican información para apoyar su posición. Si es necesario, están dispuestas a engañar a los demás para alcanzar sus metas. No tienen deseos de presentar un panorama completo de la situación para permitir que otros estén informados y puedan decidir libremente. La única información que transmiten es la que refuerza sus argumentos. Al mismo tiempo, no tienen curiosidad por saber qué piensan en verdad los demás. Su única preocupación es obligar a los otros a que piensen igual que ellos. Por lo tanto, sus preguntas se orientan a debilitar la posición de los otros y a reforzar la propia. Para este tipo de personas, la indagación genuina es un anatema, dado que podría permitir que otros presentaran información que contradijera su punto de vista.

Cuando las personas se comunican manipuladoramente, se abre una amplia brecha entre el discurso público y los pensamientos privados. Una conversación puede ser aparentemente cordial, pero los hechos y las opiniones importantes permanecen ocugltos en la mente de cada persona. Esto conduce a serios problemas. Desde una perspectiva operacional, la comunicación engañosa destruye la efectividad y favorece un creciente margen de errores. Si las personas no comparten la información relevante, es imposible que operen de manera exitosa. Y tampoco es posible cooperar sin una discusión franca en la cual las personas puedan comprender los puntos de vista y las necesidades de los otros. En lo que atañe a las relaciones, es imposible experimentar conexión y respeto mutuo al

relacionarse en forma deshonesta. Para desarrollar un sentimiento de comunidad, es necesario ver al otro como un legítimo socio, que merece ser escuchado y que tiene derecho a contar con la información plena para tomar sus decisiones libremente. En el plano personal, la brecha entre los pensamientos auténticos y los mensajes emitidos genera una sensación de hipocresía. El ocultamiento de partes relevantes de su verdad produce tensión, porque se profana el sentido de la honestidad.

La NEGOCIACIÓN NARCISISTA es la intención de demostrar el propio valor venciendo al adversario. El objetivo principal del narcisista no es lograr lo que desea, sino demostrar "quién manda". En consecuencia, aplastar a los demás es su manera de sobresalir. En una negociación, el narcisista busca "ganarle al otro" en lugar de tratar de "ganar con el otro". Los negociadores narcisistas no se orientan a satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas. Por el contrario, se concentran exclusivamente en la satisfacción de sus exigencias. Esta actitud les impide explorar alternativas que preserven sus intereses subyacentes sin entrar en conflicto con las necesidades de las otras personas. La negociación narcisista impide encontrar la resolución compartida de los problemas y aumenta el conflicto.

Cuando las personas usan los desacuerdos como una palestra en la cual probar que son más valiosas que sus adversarios, perjudican el nivel de desempeño. En primer lugar, la expectativa de que las diferencias de opinión puedan degenerar en pelea induce a las personas a evitar las discusiones necesarias y a barrer los desacuerdos debajo de la mesa. Como expliqué anteriormente, las conversaciones manipuladoras dañan seriamente el nivel de desempeño de individuos, equipos y organizaciones. Además, en una negociación narcisista, aun cuando las partes compartan la información y se involucren en una discusión, el proceso de toma de decisiones está politizado y cargado de agresiones personales. Los narcisistas se identifican con sus opiniones y consideran que cualquier desacuerdo es una ofensa personal. No son capaces de distinguir un

cuestionamiento a sus ideas de un cuestionamiento a su identidad, por lo que, a pesar de lo que pueden sugerir las apariencias, la discusión en realidad nunca gira en torno a los méritos relativos de los diferentes puntos de vista: lo importante es quién gana y quién pierde, quién obtiene el derecho de apalear al otro. Las decisiones resultantes son inconsistentes, no se fundan en la razón, sino en el poder. Un proceso de asignación de recursos surgido de una pugna de este tipo no podría dar buenos resultados. Al contrario, las decisiones tienden a ser erráticas y basadas en el poder en vez de la lógica.

Las negociaciones narcisistas destruyen las relaciones. Las personas se ven mutuamente como enemigos que compiten para obtener recursos escasos. A la abierta competencia por cosas materiales, se suma otra, mucho más perjudicial: la competencia encubierta por la cuota de autoestima que le corresponde a cada contrincante. Se genera un juego de suma cero en el cual un participante gana sólo cuando el otro pierde, donde no es posible la cooperación, la creatividad, la sinergia o la solidaridad. Es un juego despiadado, en el cual una sola persona llega al nivel más alto y todas las demás quedan en el más bajo. La rivalidad habitualmente va más allá de los individuos directamente involucrados en el conflicto. En calidad de representantes de diferentes facciones organizacionales, los participantes incluyen a sus “aliados” en la disputa. Por añadidura, es característico que los contendientes se traicionen, presentándose ante algún superior para defender su posición, lo cual es altamente perjudicial porque involucra a los gerentes en las disputas de poder de sus subordinados.

L a COORDINACIÓN NEGLIGENTE es una manera indolente de colaborar, haciendo promesas sin asumir el serio compromiso de cumplirlas. Para realizar una acción colectiva es imprescindible la confianza mutua donde la palabra empeñada implica compromiso. Si las personas se decepcionan unas a otras, el nivel de desempeño se deteriora, la confianza se desvanece y reina la ansiedad. La situación es aún peor cuando los potenciales colaboradores no saben formular sus peticiones con claridad y hacen responsables a los otros por sus

promesas. Se produce entonces una perfecta conjunción de pedidos indefinidos, promesas infundadas, quiebres de cumplimiento y reclamos inefectivos que destruyen la coordinación, la confianza y la integridad.

Algunos ejemplos típicos de negligencia al *hacer un pedido* son: no decir expresamente qué se desea y esperar que la persona que lo recibe sea capaz de leer la mente y descubrirlo; no dirigirlo a una persona en particular; no definir cuáles son las condiciones pactadas que deben cumplirse; no determinar en qué plazo debe satisfacerse el pedido; suponer que si la otra parte no rechaza explícitamente la petición significa que ha prometido responder a ella. Algunos ejemplos típicos de negligencia al *responder a un pedido* son: aceptar el pedido sin comprender en qué consiste; prometer que se entregará algo cuando se carece de habilidades o recursos para producirlo; comprometerse a hacer algo sin tener verdadera intención de hacerlo; hacer que el solicitante crea que existe un verdadero compromiso, aun cuando no lo hay, por medio de respuestas imprecisas tales como “haré lo que esté a mi alcance” o “veré lo que puedo hacer”. Algunos ejemplos típicos de negligencia en el cumplimiento de los compromisos asumidos son: no planificar una manera de disminuir el riesgo y quedar descolocado a causa de hechos previsibles; no poner sobre aviso al solicitante cuando se llega a la conclusión de que no será posible cumplir con lo prometido; advertir al solicitante sobre los riesgos, pero no asumir la responsabilidad (justificarse asumiendo el papel de “víctima”, haciendo recaer la culpabilidad en eventos externos); no negociar con el solicitante un modo de minimizar los trastornos ocasionados; no ponerse en contacto con él para disculparse y reparar el daño causado, incluso después de que se hubiera vencido el plazo pactado o, peor aún, reaccionar airadamente frente a sus legítimos reclamos.

Y como si todas estas perversas actitudes e interacciones no fueran suficientes para agobiar a los individuos y las organizaciones, entre sus efectos se incluye un séptimo factor que subvierte los

intentos de las personas por mantenerse conscientes: la incompetencia emocional.

LAS REACCIONES INCONSCIENTES

La incompetencia emocional se manifiesta de dos maneras: explosión y represión. La primera consiste en expresar los sentimientos permitiéndose conductas contraproducentes que sólo sirven para descargar impulsos emocionales. La segunda consiste en ocultar los sentimientos tras una fachada de estoicismo, simulando que nada ocurre a pesar de sentirse furioso. Las personas suelen exhibir, cíclicamente, ambas conductas. La represión genera una carga que aumenta progresivamente hasta alcanzar un nivel imposible de tolerar; es entonces cuando las personas explotan, con desastrosas consecuencias para sí mismas y para los demás. El dolor y la culpa que sienten después de esos episodios son los disparadores de un nuevo ciclo de represión, que seguramente irá seguido de otra explosión, y así sucesivamente.

Las emociones pueden tomar el control de la mente y desatar acciones que más tarde se lamentan. Cuando reflexionamos sobre nuestra propia conducta, nos conmociona comprender que hemos perdido la serenidad y hemos actuado irracionalmente. Aun cuando, en condiciones normales, podemos vencer el apremio de pensar y no actuar de manera perversa, nuestras defensas psicológicas tienden a colapsar en situaciones de tensión emocional. La pena, el temor, la ira y la culpa son emociones típicas que pueden debilitar la mente hasta volver a los patrones automáticos: pelear o escapar. Esta respuesta biológica responde a un programa arraigado en la parte más primitiva del sistema nervioso, conocido como el cerebro reptiliano. Cuando una intensa energía emocional sobrecarga el sistema, estalla el consabido fusible. El cortocircuito resultante deja fuera de servicio la parte racional del cerebro y permite que los impulsos atávicos nos

dominen.

Cuando estamos sumidos en el torbellino de las pasiones, solemos hacer daño, por lo cual no es extraño que lleguemos a la conclusión de que es mejor suprimir nuestras emociones y llevarlas hasta un oscuro rincón de la mente. Sin embargo, nuestro propósito se frustra. En las sombras, más allá del alcance de nuestra conciencia, siguen desarrollándose hasta que son lo suficientemente fuertes para pasar al ataque y tomar el control. Si logramos repelerlas, apelan a tácticas encubiertas: crean tensión, ansiedad, depresión y otros trastornos psicosomáticos.

Por el contrario, si nos dejamos avasallar por nuestras emociones, volvemos a la agresión, de manera activa o pasiva. Estas tácticas están profundamente arraigadas, a pesar de que siempre terminan siendo un fracaso. En el corto plazo, aparentemente nos protegen, pero a su debido tiempo nos dañan (y también a quienes nos rodean). Prometen alivio, pero sólo causan sufrimiento.

A lo largo de este libro analizaré la transición desde estas actitudes, interacciones y reacciones inconscientes hacia comportamientos más conscientes. Expondré conceptos, herramientas y prácticas para promover una vida (empresarial) más dinámica, gratificante y productiva.

UNA INVITACIÓN A LA EMPRESA CONSCIENTE

Usted sabe que trabajar implica más que ganar dinero. Sabe que es posible experimentar gran placer al comprometerse en una tarea significativa que lo enorgullezca, en un trabajo emocionante donde ponga a prueba y desarrolle sus aptitudes, un trabajo que esté alineado con su misión en la vida. Esa clase de trabajo es en sí mismo un placer y proporciona importantes gratificaciones materiales y espirituales.

Mientras realiza esa tarea, se siente completamente inmerso en

ella. El tiempo parece detenerse y usted ingresa en una realidad singular. Las dificultades se convierten en desafíos a la creatividad. Usted se siente en control, no porque pueda garantizar los resultados, sino porque confía en su propia capacidad y sabe que puede responder con pericia. Está en un mundo estimulante, más allá de la monotonía cotidiana, un mundo que lo captura tan completamente que se olvida de su propia persona. Realiza su ardua tarea con comodidad y tiene la sensación de fluir serenamente. Aparentemente, la vida transcurre sin esfuerzo, y todo lo que debe hacerse, se hace.

Aunque tal vez usted esté solo, no experimenta sensación de soledad. Siente que existe un vínculo con algo más importante que su propio ser. Y aun cuando las otras personas no estén físicamente presentes, hay lazos que lo unen a una comunidad de propósito. Siente una deliciosa familiaridad, la pertenencia a algo que lo excede y, sin embargo, está en completa armonía con su verdadero yo.

Algunas personas dicen que el trabajo es infernal. Yo sostengo que el trabajo puede ser algo celestial. El cielo y el infierno no corresponden a la vida después de la muerte. Son estados de la mente. Cuando usted vive y trabaja inconscientemente las situaciones pueden parecer infernales, pero cuando se intensifica la luz de la conciencia, las mismas situaciones parecen celestiales. Espero que este libro lo ayude a hacer más brillante la luz de la conciencia para usted mismo, para la organización a la que pertenece y para el mundo entero.

Un famoso samurai fue una vez a ver a un monje anciano.

—Monje —ladró el samurai, con la voz de quien está acostumbrado a que le obedezcan al instante—. Enséñame sobre el cielo y el infierno.

El monje miró al poderoso guerrero y le respondió con sumo desdén:

—¿Que te enseñe sobre el cielo y el infierno? Nada puedo enseñarte. Eres un tonto. Eres indecente. Eres una

deshonra, una vergüenza para la estirpe de los samurais. ¡Fuera de mi vista! ¡No te tolero!

El samurai se puso furioso. Con el rostro enrojecido por la ira, incapaz de pronunciar una palabra, desenvainó su espada para matar al monje.

El monje miró al samurai fijamente a los ojos y le dijo suavemente:

—Eso es el infierno.

El samurai quedó paralizado, comprendió cuán piadoso era aquel monje que había arriesgado su vida para explicarle qué era el infierno. Bajó la espada y cayó de rodillas ante él, lleno de gratitud.

Entonces el monje dijo, suavemente:

—Y eso es el cielo.

PARÁBOLA ZEN

NOTAS

1. Collins, Jim, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, Harperbusiness, Nueva York, 2001, p. 11. (Hay versión en español: *Empresas que sobresalen*, Norma, Bogotá, 2002).
2. Dotlich, David y Cairo, Peter, *Why CEOs Fail: The 11 Behaviors that Can Derail Your Climb to the Top —and How to Manage Them*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003, p. XXIV.
3. Collins, Jim, *op. cit.*, pp. 35, 37.
4. Branden, Nathaniel, *The Art of Living Consciously: The Power of Awareness to Transform Everyday Life*, Fireside, Nueva York, 1997, p. 11.

5. Bennis, Warren y Nanus, Burton, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, Nueva York, 1985, p. 7.
6. Csikszentmihalyi, Mihaly, *Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning*, Viking, Nueva York, 2003, p. 101.
7. Buckingham, Marcus y Coffman, Curt, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, Nueva York, 1999, pp. 11, 12.
8. Investigación realizada por Gallup, citada en Buckingham, *op. cit.*, p. 28.
9. Hesselbein, Frances, Shinseki, Eric K. y Cavanagh, Richard E., *Be-Know-Do: Leadership the Army Way*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, pp. 9, 21.
10. Seligman, Martin, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, Free Press, Nueva York, 2002, p. 41.
11. Collins, Jim, *op. cit.*, p. 11.
12. Maslow, Abraham, *The Maslow Business Reader*, Wiley, Nueva York, 2000, p. 46.

* El contenido de este libro se aplica a todas las personas, sin distinción de género. Si bien podría decir "él o ella" para referirme a los individuos, considero que es engorroso y puede distraer la atención del lector. Por ese motivo, preferí alternar el uso de "él" y "ella", aun cuando en ambos casos me refiero simultáneamente a hombres y mujeres.

II. RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL

La diferencia fundamental entre un hombre común y un guerrero es que para el guerrero todas las circunstancias son un desafío, mientras que para el hombre común son una bendición o una maldición.

DON JUAN, *CHAMÁN YAQUI*[1]

Quienes hemos vivido en los campos de concentración podemos recordar a los hombres que recorrían las barracas consolando a los demás, cediendo su último pedazo de pan. Tal vez no fueran muchos, pero fueron los suficientes para demostrar que es posible privar a un hombre de todo salvo de una cosa: la última de las libertades humanas, la de elegir la propia actitud, la propia línea de conducta, cualesquiera que sean las circunstancias. Es esta libertad espiritual, que no puede ser arrebatada, lo que otorga un significado y un rumbo a la vida.

VIKTOR FRANKL [2]

—Te has retrasado Alberto —dice Juan con un gesto de desagrado — Otra vez.

Juan es vicepresidente, a cargo de compras, de una compañía que es el principal cliente de Alberto. Y es evidente que el cliente no está contento.

—Lo siento, Juan. La reunión anterior terminó más tarde de lo esperado. Mi cliente llegó con retraso y todo se demoró —se disculpa Alberto, pero su explicación no logra apaciguar a Juan.

—No me refiero a la reunión, sino a la entrega. Todavía estamos esperando tu envío, el que debía llegar la semana pasada.

—Yo no soy responsable de esa demora —dice Alberto—. La empresa de fletes cometió un error con el papeleo y retrasó todo el proceso.

—Me importa un bledo quién es responsable. No podemos tolerar demoras. Nuestra planta está desesperada por las partes que *tú* nos prometiste.

Alberto sale de la oficina murmurando entre dientes: "No soy responsable de que mi reunión anterior se retrasara y de los errores de la compañía de transporte. Él me culpa *a mí* de problemas que no he creado. ¡Qué injustas son las personas!".

Cuando alguien llega tarde a una cita, es aconsejable prestar atención a su explicación. Tal vez, como Alberto, culpe a una reunión que "se demoró"; tal vez se queje de las congestiones de tránsito. Si la reunión anterior hubiera terminado a tiempo o la autopista hubiera estado despejada, habría sido puntual. Sus explicaciones pueden ser correctas, pero son ineficaces. Para comprender por qué, observemos más detenidamente las consecuencias de esta conversación entre Alberto y Juan.

En primer lugar, no lograron resolver el problema del envío. Más aún, no hay demasiados motivos para pensar que en el futuro no se presentarán problemas similares. Cuando se enfrenta al reclamo de Juan, Alberto le ofrece explicaciones que no brindan solución alguna.

De acuerdo con su razonamiento, Alberto seguirá llegando tarde a causa del retraso de otras personas y, en tanto las empresas que le prestan servicios cometan errores, sus clientes tendrán que tolerar las demoras. Y no sólo eso. En lo que atañe al nivel interpersonal, la conversación dañó la relación. Juan se fue con un sentimiento de desconfianza hacia Alberto y este quedó resentido con su cliente. Es difícil imaginar que una relación productiva entre un cliente y su proveedor pueda fundarse en la mutua exasperación. Y seguramente no nos equivocaremos al suponer que, finalizada la conversación, tanto Alberto como Juan se sentían peor que al comienzo. Probablemente ambos experimentaban una mezcla de tensión, pena, ira y temor. No es exagerado imaginarlos quejándose uno del otro ante cualquier persona dispuesta a escucharlos.

Desafortunadamente, conversaciones como la que mantuvieron Alberto y Juan son muy frecuentes. He sido testigo de muchas de ellas, en empresas, en organizaciones sin fines de lucro, en el seno de las familias y entre amigos. Y he comprobado que, cuando se recurre a la culpa y a la evasión, los conflictos se intensifican y las personas se distancian. ¿Cómo se pueden evitar estos desastres?

Es necesario asumir la responsabilidad incondicional. Usted debe verse a sí mismo como “protagonista”, un personaje central que ha contribuido a crear la situación a la que se enfrenta y que, por lo tanto, también puede afectar su futuro. Esta actitud es la opuesta a verse a sí mismo como una “víctima” sujeta a fuerzas que están más allá de su control. El protagonista participa de manera *activa* en los acontecimientos y puede modificar los resultados. La víctima es un espectador *pasivo,* sólo sufre las consecuencias de las acciones de otros.

Si bien las explicaciones de Alberto eran ciertas, no constituían toda la verdad. De hecho, eran la parte más débil e improductiva de esa verdad. Sus explicaciones los privaron de poder a él y a su socio, y por el contrario, dificultaron la posibilidad de dar solución al problema, recomponer la relación y lograr serenidad interior.

Hay muchas maneras de ver un problema. Algunas promueven el

poder y los logros. Otras promueven la pasividad y el fracaso. Para alcanzar la grandeza tanto en el orden personal como a nivel organizacional es necesario adoptar las primeras y evitar las últimas. Debemos encarar cada situación con la actitud del protagonista, afirmar nuestra capacidad incondicional de respuesta ante cualquier situación. En este capítulo definiré la responsabilidad incondicional y analizaré por qué es tan crucial para la salud de los individuos, los grupos y las organizaciones. Y también demostraré por qué, a pesar de sus evidentes beneficios, es una conducta bastante inusual. Comencemos por distinguir dos personajes típicos: la víctima y el protagonista.

LA CAPACIDAD DE DAR RESPUESTA O RESPONS-(H)ABILIDAD

La respons-(h)abilidad es la habilidad para responder ante una situación. Si se trata de una oferta, usted puede responder decidiendo comprar o no comprar. Si recibe un reclamo, puede elegir entre escuchar o discutir. Cuando hablo de responsabilidad incondicional, me refiero a que las respuestas no están determinadas por circunstancias externas o por actitudes instintivas. Si bien los factores externos y los impulsos interiores influyen en nuestra conducta, siempre tenemos la posibilidad de elegir. En calidad de seres humanos, somos autónomos (del griego “auto”, uno mismo, y “nomos”, norma, es decir, “que se rige a sí mismo”). Y en tanto seamos más conscientes de nuestra autonomía, menos condicionadas serán nuestras respuestas.

Tener habilidad para responder no significa tener habilidad para ser exitoso. Nada garantiza que lo que usted haga le depare lo que desea. Pero le asegurará que, en tanto esté vivo y consciente, su respuesta ante cualquier circunstancia tenga por finalidad el logro de la felicidad. Esta capacidad de respuesta es un rasgo característico de la humanidad. Nuestra respons-(h)abilidad es una expresión

directa de nuestra racionalidad, nuestra voluntad y nuestra libertad. Ser humano es ser responsable.

La respons-(h)abilidad confiere poder de decisión. Permite que nos concentremos en los aspectos de una situación sobre los cuales podemos influir. Cuando jugamos a las cartas, no podemos controlar qué cartas recibiremos. Si el reparto no nos favorece y pasamos todo el tiempo quejándonos y justificándonos debido a nuestra mala suerte, nos sentiremos sin poder y lo más probable es que perdamos el juego. Pero si comprendemos que podemos elegir nuestra manera de jugar con esas cartas, nuestra predisposición será distinta. Surgirá en nosotros la sensación de que existen posibilidades de ganar. Y aun cuando no ganemos, siempre podemos tratar de hacer lo mejor posible con las cartas que tenemos.

Vivir en este mundo es algo similar a no tener la posibilidad de controlar las cartas que se reparten. Si elegimos quejarnos porque lo que nos ha tocado en suerte es injusto, tendremos una vida penosa. La respons-(h)abilidad es mirar las cartas que tenemos y sacar lo mejor de ellas. La respons-(h)abilidad consiste en saber que, sin importar cuán grave parezca una situación, siempre existe la posibilidad de expresar la propia verdad al enfrentar un desafío.

La respons-(h)abilidad no implica culpa. No somos responsables *de* nuestras circunstancias, sino de la manera de *enfrentar* esas circunstancias. Consideremos un ejemplo extremo: usted no es responsable del hambre en el mundo. No la originó y no contribuyó a que se acrecentara. Es una realidad que no depende de usted. No obstante, usted es capaz de responder al hambre en el mundo, pero el problema es tan omnipresente que no puede hacerse responsable de él. Puede optar por ignorarlo, leer sobre el tema, donar dinero, colaborar con un comedor comunitario, ser voluntario en una ONG, o puede dedicar su vida a alimentar a los que padecen hambre. Cualquiera que sea su elección, será la expresión de su capacidad de dar respuesta al problema del hambre en el mundo.

La respons-(h)abilidad es fuente de poder e integridad: el poder de influir en su situación y la integridad de hacerlo de acuerdo con sus

valores.

¿Por qué cae la lapicera?

En mis seminarios suelo conducir un sencillo experimento. Tomo una lapicera y la dejo caer al suelo. Luego pregunto a mi auditorio: "¿Por qué se cayó la lapicera?". Habitualmente la primera respuesta es "por la gravedad". A veces los participantes señalan que yo la solté. Las dos respuestas son correctas. Tanto la gravedad como mi acción de soltar la lapicera la hacen caer. Habitualmente los problemas también involucran múltiples factores, pero cuando los analizamos no solemos analizar todas las causas posibles. En general, nos concentramos en un solo motivo, buscamos una explicación simple. Lo que en realidad importa es saber *cuál de las razones es la más útil*, y para evaluar su utilidad debemos analizar nuestros objetivos. ¿Qué tratamos de lograr a través de nuestra explicación?

Si deseamos evitar que la lapicera vuelva a caer, argumentar que cae "por acción de la fuerza de gravedad" no será de gran ayuda. En tanto la fuerza de gravedad exista, la lapicera caerá, y de acuerdo con esa explicación, nada podemos hacer al respecto. Por otra parte, si deseamos sostener que la caída de la lapicera "no es nuestra responsabilidad" la gravedad es una explicación perfecta. (Tal vez es el motivo por el cual mis hijos, que me han visto hacer el experimento de la lapicera, aseguran que la comida que cae al suelo llega hasta allí "por acción de la fuerza de gravedad").

En cambio, si decimos que he dejado caer la lapicera podemos hacer algo al respecto. En ese caso, tenemos un rol en el drama y podemos tratar de conseguir nuestro objetivo activamente. Si no queremos que la lapicera caiga, tendremos que sostenerla con firmeza. La "gravedad" ubica a la causalidad en el terreno de lo incontrolable. "Yo la solté" me otorga el control. Por supuesto, la

mayoría de las situaciones de la vida real son más complejas, pero el ejemplo demuestra la importante diferencia entre las explicaciones que nos privan de poder y las que nos confieren poder. Nos permite distinguir en ellas los estilos explicativos de la *víctima* y el *protagonista*.

LA VÍCTIMA Y EL PROTAGONISTA

La víctima es la persona que sólo presta atención a los factores sobre los cuales no puede influir. Se ve a sí misma como alguien que sufre las consecuencias de circunstancias externas. Para preservar su autoestima proclama su inocencia. Dado que no tiene nada que ver con el problema, nunca se incluye a sí misma en sus explicaciones. Jamás reconoce haber contribuido en alguna medida a crear la situación que vive. Cuando las cosas salen mal, busca a quién atribuir la culpa, señala con el dedo los errores de otras personas. Para la víctima, los problemas siempre son consecuencia de las acciones de los demás. Sus propias explicaciones tranquilizadoras la apaciguan, le permiten mantener la ilusión de su inocencia cuando se enfrenta a la realidad del fracaso.

Cuando un gerente de sistemas de información, que asume el rol de víctima, recibe un reclamo de un cliente, puede responder automáticamente, por ejemplo, que los culpables del problema son sus programadores. Tal vez efectivamente sus programadores hayan cometido errores, pero su explicación elude convenientemente el hecho de que él es quien debe supervisar el trabajo de sus subordinados. Cuando un ejecutivo de cuentas, que asume el rol de víctima, pierde un cliente, inmediatamente se queja de que el departamento a cargo de las entregas no hizo el envío a tiempo. Si bien este argumento puede ser cierto, pasa por alto el hecho de que el ejecutivo de cuentas no consultó con el departamento correspondiente para confirmar que estuvieran en condiciones de

cumplir con la fecha prometida al cliente.

El protagonista, en cambio, presta atención a los factores sobre los cuales puede influir. Se ve a sí mismo como alguien que puede responder a las circunstancias externas. Su autoestima es producto de hacer las cosas de la mejor manera. En sus explicaciones se involucra a sí mismo, dado que comprende que ha contribuido sustancialmente a la creación del problema. Cuando las cosas salen mal, el protagonista trata de entender qué puede hacer para corregirlas. Elige las explicaciones que le confieren poder y lo ponen en control de la situación.

Si el gerente de sistemas de información fuera un protagonista, reconocería que su resultado no deseado se debe en parte a él, es decir, aceptaría que su supervisión deficiente fue uno de los factores que motivaron el reclamo del cliente. Si el ejecutivo de cuentas fuera un protagonista, elegiría concentrarse en su participación en el problema, es decir, en su actitud carente de compromiso, que condujo a la demora del envío y la consecuente pérdida del cliente.

La víctima elige declararse inocente y adopta este tipo de razonamiento: “Si quiero salir airoso, no debo ser visto como parte del problema. Tengo que culpar a las circunstancias que no puedo controlar”. El protagonista conoce la ruta del poder: “Si quiero ser parte de la solución, tengo que considerarme parte del problema. Si no reconozco cuál fue mi contribución para generar una situación adversa, no podré modificarla”.

Para un protagonista, el mundo está lleno de desafíos que se siente capaz de enfrentar como un “guerrero”, tal como dice don Juan en el epígrafe de este capítulo. El protagonista no se siente omnipotente. Comprende que existen factores externos que están más allá de su control y no los considera una bendición ni una maldición, sino simplemente desafíos.

Hace algunos años, cuando presenté la dicotomía víctima/protagonista en uno de mis seminarios, un iracundo hombre negro se puso de pie y declaró que mi argumentación carecía de valor, que las personas de su raza habían sido objeto de abusos a lo largo de varias generaciones, y que yo era un típico e ignorante hombre blanco. Su dolor me conmovió y su ira me asustó un poco. Lo escuché sin interrumpirlo. Cuando terminó, se dirigió a la salida. Le pedí que se quedara y escuchara mi respuesta. Para mi gran alivio, aceptó.

Le dije que no tenía la intención de negar que existen personas, entre las que se cuentan las personas de raza negra, que habían sido víctimas de grandes injusticias. Le expliqué que yo, siendo judío, había crecido durante el gobierno de una dictadura militar antisemita y había sentido el mismo temor que muchas minorías experimentan a diario en todo el mundo. Yo no había sufrido daños físicos, pero varias personas que conocía habían "desaparecido". Muy probablemente habían sido secuestradas, torturadas y asesinadas por los escuadrones militares de la muerte. Le dije a ese hombre que consideraba absolutamente válida su ira, y le aseguré que deseaba corregir y reparar esas injusticias tanto como él.

Luego compartí con el grupo una conclusión a la que había arribado durante aquellos oscuros años en la Argentina. Había comprendido que a las personas que me oprimían no les importaba en lo más mínimo mi bienestar. Por lo tanto, la única manera de mejorar mi situación era asumir la responsabilidad de protegerme a mí mismo. Dejé de esperar que los gobernantes, que sólo tenían animosidad hacia mí, cambiaran. Decidí que haría aquello de lo que *yo* fuera capaz, dado que *ellos* no lo harían.

Mientras hablaba, advertí que el hombre asentía suavemente con la cabeza. Le dije que tal vez yo fuera un poco paranoico, pero después de mi experiencia en la Argentina no confiaba en que los funcionarios de gobierno, o cualquier persona que se sintiera antagónica conmigo, estuvieran dispuestos a poner mis intereses por encima de los suyos. En consecuencia, había hecho todo lo posible para minimizar mi

dependencia de los demás. Y concluí mi explicación de esta manera:

—Aunque posiblemente no lo hice de una manera apropiada, mi único objetivo fue invitarlo a comprender que usted está en condiciones de cuidarse a sí mismo, que puede hacerlo mucho mejor que aquellas personas que intentan discriminarlo.

El hombre sonrió y asintió. Cuando volvió a su asiento, yo agregué:

—Cuidar de nosotros mismos no excluye la posibilidad de educar a los que abusan de su poder o expulsarlos de nuestras organizaciones.

El reverendo Andre Scheffer era pastor de la Iglesia Misionera Reformada de Holanda en África. Tenía un sentido del humor sarcástico y le gustaba ironizar sobre nosotros. Una vez dijo: "En este país, los hombres blancos tienen que afrontar una tarea más difícil que los hombres negros. Cuando tenemos un problema, tenemos que encontrar una solución (los hombres blancos). Pero cuando los negros tienen un problema, tienen también una excusa. Simplemente dicen 'Ingabilungu'" (una expresión xhosa que significa "son los blancos").

De esa manera nos dijo que siempre podíamos culpar al hombre blanco por todos nuestros problemas. Nos transmitió así la idea de que debíamos observar nuestra interioridad y ser responsables de nuestras acciones, algo con lo que estuve incondicionalmente de acuerdo.

NELSON MANDELA [3]

Nadie es simplemente una víctima o un protagonista. La víctima y el protagonista son arquetipos que expresan dos tendencias básicas de los seres humanos: la actitud franca y la actitud defensiva. Cada una de ellas representa una visión diferente, por medio de la cual ofrecemos explicaciones para los numerosos acontecimientos de

nuestra vida. Todos podemos desempeñar cualquiera de estos dos roles en momentos diferentes. Actuar como una víctima en una instancia en particular no impide actuar como un protagonista en circunstancias diferentes, y viceversa. Por ejemplo, algunas personas asumen plenamente el rol de protagonistas cuando están en su ámbito de trabajo y son perfectas víctimas al regresar a su hogar.

Cualquiera que sea el rol que usted elija, siempre habrá factores que no podrá controlar. Puede decidir concentrarse en aquellos que puede controlar, y ser un protagonista. O puede concentrarse en aquellos que están más allá de su control, y ser una víctima. Evidentemente, es más efectivo elegir la postura del protagonista. No obstante, existen poderosos motivos por los cuales un gran número de personas elige actuar como víctima. Echemos un vistazo a los "beneficios" de convertirse en víctima.

ES BUENO SER UNA VÍCTIMA

¿Por qué adoptamos la postura de la víctima? Para protegernos de la culpa. Queremos causar una buena impresión y proyectar una imagen exitosa, o al menos evitar la falta de brillo que implica el fracaso. Al convertirnos en víctimas, intentamos ocultar nuestra incompetencia, con la finalidad de parecer más capaces de lo que realmente somos. Aunque no sea agradable admitirlo, solemos depender de la aprobación de otras personas para sentirnos realizados y felices. Por lo tanto, gastamos gran cantidad de energía en construir una imagen pública "irreprochable".

Muchos ejecutivos explican los malos resultados de su gestión haciendo recaer la culpa en factores económicos tales como la inflación, la deflación o los impuestos, o bien en factores en competencia como los bajos salarios que se pagan en Asia, las revaluaciones monetarias o las barreras comerciales. Otras explicaciones habituales se fundan en el cambio tecnológico, la

variación de los gustos de los clientes, o una insuficiente disponibilidad de postulantes capacitados para ocupar puestos de trabajo. Todos esos factores pueden ser reales, pero como la gravedad, están fuera del control de cualquier ejecutivo. No son los determinantes de los malos resultados, sino simplemente las condiciones del medio. Pero aunque sea más cómodo adjudicar la responsabilidad a factores externos que asumirla como propia, es necesario dar respuestas operativas.

Para muchos de nosotros, responsabilidad suele ser sinónimo de culpabilidad y, en consecuencia, es algo que debemos evitar. Es una asociación que establecemos en la primera infancia. Una de las primeras cosas que aprendemos como "autodefensa" consiste en sostener que somos siempre inocentes. Hace algún tiempo, Tomás, mi hijo que entonces tenía tres años, entró en mi oficina con un aspecto desolado y dijo, con su mejor cara de cachorrito:

—Papi, lo hice por accidente.

—¿Qué hiciste? —le pregunté, naturalmente preocupado.

Entonces Tomás cambió rápidamente su afirmación.

—Papi, *fue* un accidente —dijo. Luego aferró mi mano y me llevó al comedor.

Vi que la lámpara estaba encendida.

—Tomás, encendiste la lámpara. Sabes que no quiero que toques los artefactos eléctricos.

—Pero, Papi, insistió, *fue* un accidente.

Los niños creen que si pueden adjudicar los problemas a causas externas, o decir que han hecho algo "sin intención", su responsabilidad se anula. Por ese motivo a menudo dicen cosas tales como "el jugo se derramó", lo que implica que ellos nada tienen que ver con que el vaso se haya volcado; o "el juguete se rompió", como si el juguete en cuestión se hubiera suicidado ante sus ojos; o que la lámpara se encendió a sí misma por accidente. Otra de las frases favoritas es: "No quise...", lo cual da por sentado que las buenas intenciones compensan las malas conductas y los malos resultados.

Una tercera y difundida estrategia es: "Tú me obligaste a hacerlo".

Si, después de interrumpir alguna de las peleas de mis hijos, les pregunto: "¿Por qué estás golpeando a tu hermana?", la respuesta moralizante suele ser: "Porque ella se burló de mí". Esta respuesta implica: "Ella es responsable de que yo la lastimara. Sólo soy un mecanismo que reacciona automáticamente ante su burla. En realidad, no soy yo quien la ha lastimado, ella se golpeó a sí misma utilizándome a mí como su instrumento". Por supuesto, cuando le pregunto a mi hija por qué se burlaba de su hermano, la respuesta moralizante suele ser: "Porque él me sacó la lengua primero".

He visto actuar de la misma manera a muchos adultos. En una ocasión un cliente me llamó pidiéndome *coaching* porque se sentía desconectado del equipo con el que compartía un entrenamiento. Le pregunté entonces por qué había respondido un llamado telefónico durante una reunión. Me dijo: "Porque el teléfono sonó". Era cierto. El teléfono había sonado, pero su explicación no daba cuenta del motivo por el cual decidió responder el llamado sin reparar en que los participantes de la reunión tendrían que esperar hasta que terminara la conversación. Esa actitud perjudicó su relación con el grupo. Sin embargo, no fue capaz de ver que había hecho una elección. En otra ocasión, la directora de un hospital me contó que había oído a una enfermera gritando a uno de los familiares de un paciente. Y cuando le dijo a la enfermera que su exabrupto era intolerable, recibió una respuesta sorprendentemente infantil: "Ella me gritó primero". Una vez, mientras trataba de ayudar a dos ejecutivos para que recompusieran su relación, oí que uno de ellos decía: "Tú ignoraste mi pedido". A lo cual el otro respondió: "No fue esa mi intención, pero estaba demasiado ocupado". Lo cual no es más que la manera adulta de decir "no quise hacerlo" o "lo hice por accidente".

Los seres humanos no somos robots. Tomamos decisiones. Elegimos actuar de una manera porque pensamos que es la mejor para preservar nuestros intereses en una situación determinada. Los hechos externos son *información*, no estímulos. Nadie responde el teléfono *porque* suena. *Elegimos* responder al teléfono *cuando* suena *porque* deseamos hacerlo. Tal vez automáticamente, hacemos una

evaluación que nos sugiere que es lo más conveniente. Las circunstancias externas y los impulsos internos *influyen* en nuestra conducta pero no la *determinan*. Somos seres humanos conscientes. *Siempre* tenemos opciones.

Admitir que contamos con la posibilidad de elegir es incómodo. Por el contrario, pensar que "No hay elección posible" nos proporciona un buen lugar donde escondernos. Cuando un teléfono suena en medio de una reunión y una persona dice: "Perdón, *debo* responder este llamado", en realidad se está engañando a sí misma y a los demás. No tiene el *deber* de responder el llamado. Elige hacerlo porque lo encuentra preferible a continuar con la conversación que estaba manteniendo. Como es embarazoso admitir que el llamado es más importante que la conversación con los presentes, enmascara la espinosa verdad. Es mucho más fácil culpar al teléfono que asumir la responsabilidad de la interrupción. Es mucho más seguro ocultarse detrás de la campanilla del teléfono y librarse de la responsabilidad de la propia elección. Es también una actitud que denota mucha más debilidad.

No intento sugerir que debemos prescindir por completo de los buenos modales, son un lubricante eficaz para una conversación normal. Tampoco propongo que debamos hacer una evaluación explícita de cada decisión que tomamos. Las respuestas acostumbradas son sumamente útiles en circunstancias normales. Pero en situaciones delicadas, las rutinas inconscientes pueden ser peligrosas. Cuando surgen problemas operacionales, interpersonales o personales, es necesario que desconectemos el piloto automático y nos dispongamos a comandar conscientemente el avión. Es preciso que comprendamos que nuestras elecciones del pasado contribuyeron a crear el problema y que asumamos la responsabilidad. Es necesario que nos adueñemos plenamente de la capacidad de dar respuesta y del poder que tenemos en el presente. Si atendemos el teléfono porque suena, el teléfono tiene el control de la situación. Si atendemos el teléfono porque esa es nuestra elección,

somos nosotros quienes dominamos la situación.

Consideremos el caso de Esteban, un ejecutivo de ventas sudamericano. Esteban se había enterado de que el departamento de recursos humanos había programado la fecha de vacaciones de su equipo sin consultar con él. De ese modo, su departamento contaría con menos personal que el necesario en un momento crítico. Estaba furioso y me dijo:

—Es increíble. ¿Cómo se atreven? Programar que mi gente se tome las vacaciones en febrero. ¿Están locos? Estos imbéciles no saben que nuestros principales clientes están en el hemisferio norte. ¡Febrero es nuestro mes de mayor actividad!

—Esteban, ¿a quién se debe este problema? —le pregunté.

—A ellos, por supuesto. No consultaron conmigo antes de programar las vacaciones de mi personal.

—¿Quién sufre las consecuencias de esta decisión? —insistí.

—Yo, por supuesto —dijo él.

—En ese caso, ¿a quién se debe este problema? —repetí.

Se hizo un largo silencio, y en determinado momento vi una chispa de entendimiento en sus ojos.

—Yo no evité hablar con recursos humanos, *ellos* eludieron hablar conmigo. Cometieron una torpeza. ¿Es acaso *mi* problema? —me preguntó con incredulidad.

—No tomaste la decisión, admití, pero estás sufriendo las consecuencias. *Si tú eres el que sufre, tú eres el que tiene el problema*. Y eso significa que eres quien debería hacer algo para solucionarlo. Si esperas que aquellos que tomaron una decisión acorde con *sus* necesidades, resuelvan *tu* problema, te deseo suerte.

Esteban había seguido mi línea de pensamiento, pero no estaba preparado para abandonar su papel de víctima.

—¿Por qué tengo que resolver un problema del cual no soy responsable? —preguntó. Ellos lo crearon, ellos tienen que encontrar la solución.

—Tienes que resolverlo tú porque eres el perjudicado —le dije—. Tal vez no seas el causante del problema, pero si *tú* resultas dañado,

deberías considerarlo *tu* problema. Si quieres que las cosas cambien, tienes que enfrentar el conflicto por ti mismo. Aunque no seas responsable de haber creado esta situación, puedes dar una respuesta ante ella. Puedes hacer que mejore para ti o puedes seguir culpando a los demás. Quizás eso te tranquilice, pero en mi opinión sería conveniente tratar de modificar la situación. Sentir pena por ti mismo desde una posición de indignada superioridad moral no resolverá nada.

—¡Pero eso no es justo! —exclamó—. ¡No es mi culpa!

—Esteban —dije con cierta tristeza—, la vida no es justa. Si esperas que las cosas sean justas, pasarás mucho tiempo sumido en el resentimiento y la resignación. Debes renunciar a la ilusión de que las otras personas se ocuparán de tus problemas sólo porque tú piensas que ellas fueron quienes los crearon. Te sentirás mucho mejor si enfrentas personalmente la situación. No importa si no eres tú quien actuó incorrectamente. Eres el que necesita reparar el error. Y aunque no logres hacerlo, asumir la responsabilidad y esforzarte al máximo, actuar de un modo que te haga sentir orgulloso de ti mismo, restablecerá tu sensación de poder e integridad.

¿Por qué asumimos la postura de víctima? Porque elegimos hacerlo. ¿Por qué hacemos esa elección? Tal vez porque, sin pensar demasiado en el asunto, creemos que será más conveniente el rol de víctima que el de protagonista. Pero como sugiere la historia de Esteban, aferrarse al papel de víctima tiene un enorme costo. En tanto la víctima no se considera a sí misma como parte del problema, no puede imaginarse como parte de la solución.

Para la víctima, la vida es un espectáculo deportivo. Su lugar favorito está en la tribuna, no en el campo de juego. Su única opción es criticar a los que juegan. Eso lo hace sentir seguro, porque si bien nada puede hacer para ayudar a que su equipo gane, tampoco pueden culparlo cuando pierde. Su rutina consiste en culpar a los jugadores, al entrenador, a los árbitros, a los equipos rivales, al clima, a la mala suerte y a cualquier otra cosa. Aun cuando sus explicaciones son técnicamente correctas (así como es correcto decir

que la lapicera cae a causa de la fuerza de gravedad), también le quitan poder. Es el anzuelo afilado que está detrás del cebo de la inocencia. El precio de la inocencia es la impotencia.

No asumir responsabilidad ante problemas que no hemos creado puede parecer algo justificable, pero aunque nuestro barco enfrente una tempestad, no podemos decir alegremente “no provoqué este desastre, no tengo que hacerme cargo de él”. Un capitán acepta que todo lo que ocurre mientras está a cargo de la nave es su responsabilidad. Somos los capitanes de nuestra vida y debemos navegar lo mejor que podamos, sin importar lo “injusto” que el clima sea.

Esta última frase puede sonar demasiado exigente, pero si reflexionamos acerca de ella, comprenderemos que asumir el rol de víctima es una alternativa horrible. Consideremos la situación del psiquiatra Viktor Frankl, que fue prisionero en Auschwitz durante la Segunda Guerra Mundial. Es difícil imaginar una circunstancia más injusta y trágica. No obstante, en medio de condiciones tan atroces, despertaba cada mañana y encontraba una razón para seguir viviendo. Parafraseando a Nietszche, Frankl comprendió que todo aquel que tiene un “porqué” puede tolerar casi todos los “cómo”. Aun cuando todos los prisioneros habían sufrido de manera extrema, tiempo después Frankl advirtió en muchos de los sobrevivientes un importante rasgo en común: a pesar de carecer de control sobre las circunstancias externas, nunca perdieron el control de su vida interior. Ciertamente, muchos de los prisioneros que mantuvieron esta disciplina también murieron, pero nunca perdieron su integridad, no se rindieron ni decidieron quitarse la vida. Frankl descubrió que la dignidad fundamental de un ser humano reside en su capacidad para elegir la manera de responder a cualquier situación, es decir, su capacidad de dar respuesta.

Todas las situaciones, desde las más horrendas hasta las más comunes, pueden explicarse desde el punto de vista del determinismo o del libre albedrío. La libertad es lo que distingue a un ser humano de

cualquier otra clase de ser. *Ser humano significa ser capaz de elegir*. Tal vez el ejercicio más importante de esa libertad es la decisión de vivir como una víctima o como un protagonista.

Para cubrir toda la tierra con hojas de cuero
¿Dónde puede encontrarse tal cantidad de cuero?
Pero aunque sólo envuelvas con cuero tu pie
¡Será como si hubieras cubierto toda la tierra!

Del mismo modo, nunca podremos controlar
Y desviar el curso exterior de las cosas
Sino sólo detener y disciplinar la mente
¿Qué otra cosa queda por dominar?

SHATIDEVA, *EL CAMINO DE BODHISATTVA*[4]

LA LIBERTAD INCONDICIONAL DEL PROTAGONISTA

De acuerdo con la definición tradicional, la libertad es nuestra capacidad de hacer lo que deseamos. Los seres humanos queremos estar libres de limitaciones, pero esa libertad es "relativa" o "condicional" porque depende de factores que están más allá de nuestro control. La vida está llena de restricciones. No podemos impedir que nuestro cuerpo envejezca o que obedezca a las leyes de la física. No podemos hacer que los demás piensen y sientan como nosotros deseamos. No podemos echar a andar una empresa, al menos si acatamos la ley, sin las necesarias autorizaciones gubernamentales. Tenemos diferentes grados de libertad relativa, pero nadie es "totalmente libre".

Desde una perspectiva esencial o incondicional, la libertad es nuestra capacidad de responder a una situación ejerciendo nuestro

libre albedrío. De acuerdo con esta definición, todas las personas son libres. La libertad esencial es una condición básica de la existencia humana. *Siempre* respondemos a las situaciones de la manera en que elegimos hacerlo. Si nos enfrentamos a un ladrón armado que puede quitarnos nuestro dinero o nuestra vida, tenemos numerosas opciones: entregarle el dinero, atacarlo, tratar de escapar, gritar, pedir ayuda, etc. Lo que *no podemos* decidir es que el criminal no esté allí para atacarnos. Tampoco podemos escoger si la estrategia elegida será exitosa. La libertad humana esencial es incondicional porque, *cuando enfrentamos* una situación, podemos decidir hacer lo que consideramos mejor.

Siempre somos libres de elegir nuestra conducta. Somos incluso libres de optar por rehusarnos a esta libertad y sentir que no somos libres. Consideremos el ejemplo de Nancy, gerente de ingeniería de una empresa. Nancy sentía que era víctima de su jefe, que la "obligaba" a asistir a una reunión en la que yo mediaba entre los departamentos de ingeniería y ventas. Cuando le pregunté por qué asistía a la reunión me respondió: "Porque mi jefe me envió". Era cierto que su jefe le había pedido que participara de la reunión, pero esa no era toda la verdad. También era cierto que ella había *elegido* aceptar el pedido de su jefe. La interpretación de Nancy la había llevado a sentir resentimiento y resignación. Estaba físicamente presente en la reunión, pero su corazón y su mente estaban en otro lugar. Se sintió algo jaqueada cuando le pregunté si *ella* no había *aceptado* asistir a la reunión cuando su jefe se lo pidió. La inferencia obvia era que habría podido elegir no hacerlo a pesar de la solicitud de su superior.

El argumento de Nancy fue: "No puedo discrepar con mi jefe y faltar a esta reunión. Pongo en riesgo mi empleo". Yo le señalé, entonces, que ella habría podido negarse a asistir a la reunión, pero había decidido hacerlo porque las consecuencias de no cumplir con el pedido de su jefe habrían sido peores que las consecuencias de aceptar. "En fin, es lo mismo, la diferencia es puramente semántica", opinó ella.

La diferencia no es puramente semántica. Para ser dueña de su poder de decisión, Nancy debe dejar de negarse su libertad. En cuanto comprenda que es libre de responder a su jefe, aun cuando no está libre de la autoridad de su jefe, podrá tratar de negociar el modo de no asistir a la reunión y, en caso de que esa reunión sea algo desagradable para ella, arriesgarse a no cumplir con el pedido de su jefe. De esta actitud podrían surgir consecuencias no deseadas: su jefe podría despedirla, y en ese caso, Nancy no podría decidir sobre su continuidad en el trabajo. Pero también podría renunciar como forma de protesta por tener que asistir a la reunión. Probablemente esta última opción no es la más deseable. La libertad no significa que hacer lo que deseamos no implique aceptar las consecuencias. Significa tener la capacidad de elegir, ante una situación, la respuesta más coherente con nuestros valores.

La libertad incondicional es el arma secreta de una protagonista. La protagonista comprende que todos los resultados son consecuencia de la interacción entre el desafío que supone una situación de conflicto y la habilidad para enfrentarla, a la que hemos denominado respons(h)abilidad. Si el desafío supera la capacidad de dar respuesta, el resultado será negativo, un fracaso. Si la capacidad de dar respuesta supera al desafío, el resultado será positivo, un éxito. Por lo tanto, Nancy podría incrementar sus posibilidades de éxito aumentando su capacidad de dar respuesta o reduciendo el nivel del desafío al que se enfrenta. Cuando el desafío implica condiciones que están más allá del propio control, es peligroso confiar en la suerte para lograr el éxito, y este es el riesgo que un protagonista no estará dispuesto a tomar. Por el contrario, la víctima supone que las otras personas y las fuerzas del universo deberían estar de su lado, o deberían apartarse de su camino.

La protagonista siempre se ve a sí misma como una parte importante de su problema. Tiene la voluntad de asumir el impacto de su responsabilidad porque se ubica en el asiento del conductor. Las explicaciones fundadas en sus motivaciones personales le permiten comprender cuál fue su aporte para crear una situación y descubrir

modos de mejorarla. Cuando logra comprender qué fue lo que hizo o no hizo para contribuir con el problema, comprende qué puede hacer, o no hacer, para evitar que se repita.

Volvamos a Esteban y al problema que le creaba la fecha de las vacaciones de su equipo.

—Bien —concedió Esteban a regañadientes—, digamos que es mi problema. ¿Qué debería hacer ahora?

—Primero, es necesario que comprendas de qué manera contribuiste a crearlo —le respondí.

—¿Cómo? —exclamó—. ¡Eso es demasiado! Yo no hice nada mal. Ellos cometieron el error. ¿Por qué quieres que me considere culpable?

—Esteban, yo no quiero que te consideres culpable. Quiero determinar cuál fue tu participación en el problema.

—¿Y por qué?

—Por tres motivos. Primero, eso te ayudará a pensar de qué manera puedes ser parte de la solución. Segundo, te permitirá conversar sin confrontar con la gente de recursos humanos. Y tercero, te permitirá evitar el riesgo de volver a caer en la misma trampa en el futuro.

—De acuerdo —dijo Esteban—. Probemos.

Después de una indagación logramos determinar que la manera en que Esteban había contribuido a crear el problema fue, según sus propias palabras, *no haber hecho nada*.

Específicamente, él no le había dicho al departamento de recursos humanos que febrero era su mes de mayor actividad y que necesitaba contar con todo su equipo. No fue una actitud *incorrecta*, pero podía mejorarse. Estuvimos de acuerdo en que la mejor manera de proceder habría sido mantener una conversación con el departamento de recursos humanos para tratar de modificar las fechas programadas. En el capítulo 5, describiré en detalle la manera de abordar este tipo de conversación, pero haré aquí una breve alusión al tema. Le propuse a Esteban que hiciéramos una

dramatización invirtiendo los roles.

—Tú serás un miembro del departamento de recursos humanos y yo haré tu papel —dije—. Trata de improvisar utilizando el criterio que te parezca más apropiado. No lo hagas parecer más blando de lo que en realidad crees que es, pero tampoco como un monstruo. Yo aplicaré mi propio criterio para hacer mi representación de ti. Si te parece que digo algo que tú honestamente no dirías, te pido que me interrumpas y me lo hagas saber. ¿De acuerdo? Bien, ¿cuál es el nombre de tu rival?

—Será un placer hacer el papel del chico malo —dijo Esteban con una sonrisa despectiva—. Llámame Ricardo.

Esteban (Fredy): Hola, Ricardo, me gustaría hablar contigo acerca de la programación de las fechas de vacaciones. ¿Tienes un momento ahora? Tengo cierta urgencia.

Ricardo (Esteban): Lo siento Esteban, las fechas ya han sido fijadas, no podemos modificarlas.

Esteban (Fredy): Bueno, ese es uno de los temas sobre los que me gustaría conversar, aunque no el único. Te agradecería verdaderamente que me concedieras unos minutos.

Ricardo (Esteban): Bien, hablemos.

Esteban (Fredy): Gracias, quiero pedirte ayuda. Como nunca te lo dije, no podías saber que durante el mes de febrero es cuando mi departamento tiene más trabajo, porque enviamos la mayor parte de nuestros pedidos al hemisferio norte. Si mantenemos esta agenda para las vacaciones de mi equipo, dispondré de un número de colaboradores mucho menor del que necesito. Me pregunto si hay algo que podamos hacer al respecto.

Ricardo (Esteban): ¡No me culpes a mí por tu problema!

Esteban (Fredy): Exactamente, es mi problema y te estoy pidiendo ayuda. Comprendo que no podías saberlo, porque yo no te lo había dicho.

—¡Un momento! —interrumpió el Esteban real—. ¡Él podía haberlo preguntado! ¡Estás haciendo que yo me haga cargo de todo! Ricardo

tendría que tener alguna respons-(h)abilidad en esta situación, ¿no es así?

—Absolutamente, pero en este momento no creo que sea productivo que nos concentremos en eso. El hecho de que yo asuma el ciento por ciento de la responsabilidad no significa que él no tenga su propio ciento por ciento de responsabilidad. Cada persona puede asumirla plenamente como propia. ¿Estás de acuerdo en qué podías haber hablado con Ricardo y no lo hiciste?

—Sí.

—Bien, entonces continuemos.

Esteban (Fredy): Exactamente, este es mi problema y te estoy pidiendo ayuda. Comprendo que no podías saberlo, porque yo no te lo había dicho.

Ricardo (Esteban): Tú deberías haber hablado conmigo.

Esteban (Fredy): Sí, habría sido mucho mejor, pero no lo hice, y ahora estamos frente a esta situación en la que necesito tu ayuda. ¿Hay algo que puedas hacer para ayudarme?

Ricardo (Esteban): Recibimos muchas quejas cuando cambiamos las fechas de vacaciones previstas. A mi jefe no le gusta en lo más mínimo.

Esteban (Fredy): Veamos si comprendo bien. Es posible reprogramar las vacaciones de mi personal, pero te preocupa que la gente se queje y eso te genere un problema con tu jefe. ¿Es correcto?

Ricardo (Esteban): Así es.

Esteban (Fredy): Entiendo que sería un problema para ti. Pero ¿qué ocurriría si yo pudiera garantizarte que la gente de mi departamento no te hará reclamos? A ellos también les disgusta esta agenda de vacaciones y desearían trabajar durante nuestro mes de mayor actividad.

Ricardo (Esteban): ¿Podrías poner por escrito lo que has dicho?

Esteban (Fredy): Por supuesto. Puedo enviarte un memo, firmado por todos los integrantes de mi departamento, donde se explique que

febrero es nuestro mes de mayor actividad y que agradecerían que se reprogramaran las fechas de vacaciones para que todos estuvieran en su puesto de trabajo en ese momento.

Ricardo (Esteban): Eso me resultaría muy útil.

Esteban (Fredy): Gracias, Ricardo, me has sido de gran ayuda.

—¿Cómo demonios lo hiciste? ¡Lograste que quisiera ayudarte! —exclamó Esteban.

—No puedo obligar a que tú o Ricardo hagan algo. Pero puedo pedirlo de una manera persuasiva. Utilicé varias técnicas, pero el paso fundamental fue dejar de culparte a ti (a Ricardo) por el problema y concentrarme en mi contribución. Así logré que tu actitud fuera menos defensiva. Entonces, cuando te pedí ayuda, estuviste mucho más dispuesto a explorar opciones para ayudarme.

—Eso es genial. Pero, ¿qué ocurriría si de todos modos Ricardo se negara a cambiar la agenda prevista? —preguntó Esteban.

—¿Por qué haría algo así? —le respondí.

—Tal vez porque es un imbécil —dijo Esteban, riendo.

—¿Se atrevería a decir que no quiere cambiar la agenda porque es un imbécil?

—Por supuesto que no.

—Entonces, ¿qué te parece que diría?

—Podría argumentar que existe una política vigente y que aun cuando todos los integrantes de mi departamento pidieran el cambio de su fecha de vacaciones él no está autorizado a hacerlo.

—En ese caso podrías pedirle a Ricardo que te dejara hablar con la persona que tiene el poder de hacer una excepción en la política vigente. No se trata sólo de tu beneficio, es por el bien de la compañía. Ese podría ser un argumento verdaderamente válido.

—Vamos, Fredy —dijo Esteban un poco exasperado—, sabes a qué me refiero. ¿Qué ocurriría si él sencillamente no pudiera cambiar la condenada agenda?

—De acuerdo, sólo para poner un ejemplo, supongamos que existe un impedimento insalvable. Sería algo extraño, porque son muy pocas

las cosas que no pueden negociarse en una empresa. En el peor de los casos, el problema no se repetiría el año siguiente. Habrías dejado en claro que el mes de febrero no es época de vacaciones para tu departamento. Lo más importante, si intentaste todo lo que estaba a tu alcance y no lograste que se modificaran las fechas, es que enfrentaste la situación de la mejor manera, con el menor grado de resentimiento posible. Y cuando te mires en el espejo, te sentirás orgulloso porque hiciste lo mejor manteniendo la coherencia con tus valores.

En cualquier situación, un protagonista se esfuerza al máximo para responder de acuerdo con sus valores. Se siente seguro, pero no a partir de la confianza ingenua en que todo saldrá bien. Su paz interior proviene de saber que, cualquiera que sea el desafío al que se enfrenta, tiene la capacidad incondicional para responder. Tal vez no logre el resultado que desea, pero se comporta honestamente en situaciones que lo ponen a prueba. Su esfuerzo impecable le depara alegría, libertad y dignidad.

Lo que realmente necesitábamos era un cambio fundamental en nuestra actitud hacia la vida. Teníamos que aprender y, más aún, teníamos que enseñar a los hombres desesperados que en realidad no importaba qué esperábamos de la vida sino qué esperaba la vida de nosotros. Debíamos dejar de indagar acerca del significado de la vida para vernos como seres interrogados por la vida cada día, cada hora. Nuestra respuesta debía consistir, más que en palabras y reflexiones, en una actitud honrada, en una conducta honrada. En última instancia la vida implica asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a sus problemas y cumplir con la tarea que permanentemente le asigna a cada individuo.

VIKTOR FRANKL [5]

EL PRECIO DEL PODER: ASUMIR LA RESPONSABILIDAD

Asumir la postura del protagonista tiene un costo. Aceptar la libertad supone dar razón de las propias decisiones. La libertad y la responsabilidad son los dos lados de la misma moneda. Si hiciéramos algo impulsados por una fuerza demoníaca, no tendríamos que explicar por qué lo hicimos, en realidad, no habríamos sido nosotros, sino el demonio quien en verdad lo hizo. Pero si somos dueños de nuestros actos, pueden preguntarnos cuáles son nuestros motivos y pedirnos que nos hagamos responsables de las consecuencias. El poder es el premio a la responsabilidad; la obligación de hacernos responsables de nuestras decisiones es su precio.

La libertad demanda que reconozcamos de qué manera hemos contribuido a crear un problema, lo cual no es sinónimo de culpabilidad. De hecho, la respons-(h)abilidad característica del protagonista es la antítesis de la culpa-(h)abilidad propia de la víctima. La víctima trata de justificar su posición culpando a los demás. No hay víctima sin victimario. El protagonista no culpa a nadie más que a sí mismo. Reconoce que ha participado en el desarrollo de una situación y que tal vez habría podido actuar de una manera más efectiva o más digna. La víctima dice “debería”, lo cual expresa deberes y juicios. El protagonista dice “podría”, lo cual expresa posibilidad y aprendizaje. La concisa frase de uno de mis clientes capta con agudeza el significado de la palabra contribución: “Cada vez que tengo un problema, yo estoy presente en él”.

Cuando la autoestima está en peligro, la culpa parece un refugio seguro. La posibilidad de protegerse culpando a los demás es tentadora. Cuando las cosas se ponen difíciles, en nuestra mente bullen preguntas tales como: ¿Quién “metió la pata”? ¿Quién es malo? ¿Quién está equivocado? ¿Quién debería hacerse cargo?

Comprendí que el mecanismo de la culpa puede dispararse de manera totalmente automática en una oportunidad en la que hice el ridículo frente a mis hijos. Yo estaba en el living cuando sonó el

teléfono en la planta alta. Subí la escalera, y al llegar al último escalón le di un puntapié a una taza de plástico que había quedado allí. Me enfadé mucho. No solo había derramado jugo de uva de color morado sobre la alfombra, tampoco había podido atender el llamado.

Fui a la habitación de los niños y con mi tono de voz más patriarcal les pregunté:

—¿Quién dejó una taza en lo alto de la escalera?

Una voz diminuta me respondió:

—¿Y quién pateó la taza?

La culpa oculta la verdadera causa del problema y las acciones posibles para solucionarlo. Si entre las personas hay desavenencias, es porque cada individuo ha aportado algo para generar el conflicto. Pero no solemos aceptarlo y desconocemos cuál ha sido nuestro aporte. Como dice el refrán: "El éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano". Aunque yo crea que el culpable es usted, y usted crea que soy yo, la verdad es que ambos hemos contribuido a generar el conflicto. Los dos debemos ejercer nuestra capacidad de dar respuesta para encontrar un modo de que las cosas funcionen correctamente. Y aun cuando usted asuma totalmente la responsabilidad del problema, sin importar cuál sea mi actitud, será mucho más fácil enfrentar la situación si también yo reconozco mi participación. Además, si usted da el primer paso y reconoce su parte, puede invitarme a aceptar la mía. Si soy una persona accesible, usted puede señalar los hechos destacando que también yo hice, o no, cosas que contribuyeron a crear el problema.

Cuando comprende cuál es su contribución, el protagonista descubre su poder, aun en situaciones en las que no acarrea culpa. Consideremos el caso de una habitante de Nueva Orleans que perdió su casa en la inundación causada por el huracán Katrina en el 2005. Evidentemente, ella no provocó el desastre. Pero si adopta una postura de protagonista, puede reconocer que es responsable de haber tomado decisiones que contribuyeron a generar su situación: por ejemplo, haber elegido vivir en Nueva Orleans o no haber contratado un seguro contra inundaciones. Aun cuando sus

decisiones no son “incorrectas” forman parte de un proceso que terminó en una pérdida. Esto no sólo la ayuda a sobreponerse a su natural sentimiento de resignación y resentimiento al tener que enfrentar tamaña pérdida. También la ayuda a planificar acciones futuras que puedan reparar la situación y minimizar las posibilidades de su recurrencia.

Si bien no es políticamente correcto sostener que las personas afectadas por un problema han contribuido a crearlo y puede parecer una actitud insensible, semejante a “culpar a la víctima”, diré una vez más que haber contribuido no significa tener la culpa. Aquellos que culpan a las víctimas suelen decirles: “Usted ha creado su propia realidad”, y aplican razonamientos tales como: “Seguramente usted ha causado su padecimiento. Si algo malo le ocurre, es porque merece o desea ser una víctima”. Afirmaciones de ese tipo son absurdas. Nadie “crea” por sí solo su realidad. Del mismo modo, nadie puede eludir la responsabilidad de haber participado en la creación de su circunstancia. Todos hemos contribuido a crear nuestro presente y podemos contribuir a crear nuestro futuro.

DE VÍCTIMA A PROTAGONISTA

Cuando adoptamos la postura del protagonista, abandonamos la esperanza de que algo sea distinto de lo que es. Consideramos que la realidad es un desafío que nos permite demostrar quiénes somos verdaderamente y cuáles son los rasgos fundamentales que constituyen nuestra identidad. Ya sea que hablemos con nosotros mismos o con los demás, un paso fundamental para dejar de ser víctima y convertirnos en protagonista es expresarnos en primera persona en lugar de utilizar la tercera persona y asumir la responsabilidad personal en lugar de adjudicársela a la causalidad exterior. El lenguaje del protagonista incluye palabras tales como “yo”, y menciona acciones específicas que habría podido realizar o que

habitualmente realiza. Por ejemplo, algunas de las enunciaciones de un protagonista son: “No hice una copia de respaldo del archivo”, “No logré cumplir con el plazo estipulado”, “Perdí la noción del tiempo y me quedé en la reunión demasiado tiempo”, “No encontré una manera de alcanzar nuestras metas de rentabilidad sin despedir personal”, “No pude establecer una buena comunicación con el cliente”, o “No pude convencer a los directivos para que apoyaran el proyecto”.

Es posible utilizar el lenguaje del protagonista incluso cuando ocurren cosas imprevistas. En lugar de concentrarnos en el hecho, podemos reconocer que no anticipamos esa posibilidad. Por ejemplo, podemos decir: “No tuve en cuenta que podía haber una congestión de tránsito”, “No previ que el clima pudiera volverse tan desapacible”, “No consideré la posibilidad de que nuestros proveedores no cumplieran con el plazo de entrega”, o “Subestimé el riesgo del proyecto”.

Las palabras específicas no son lo fundamental, pero sí lo es el marco conceptual. Consideremos de qué manera las siguientes expresiones reflejan un cambio en la actitud esencial:

“Es imposible.”	“Aún no he encontrado la solución.”
“Alguien debería dar el primer paso.”	“Yo podría dar el primer paso.”
“No es posible hacerlo.”	“Decidí no hacerlo.”
“Me haces enfadar.”	“Cuando me hablas de esa manera, me siento enojado.”
“Debo irme.”	“Quiero irme.”
“No tengo tiempo (o dinero).”	“Preferiría concentrarme en otras prioridades.”

Todas las oraciones de la primera columna significan: “No depende de mí”. Las de la segunda columna dicen: “Yo elijo”.

La mejor manera de comprender ese cambio de actitud es realizar un ejercicio.

Recuerde una situación dolorosa: una reunión que no dio resultado,

una conversación ríspida, un negocio que fracasó, una quiebre personal. Una ocasión en la cual usted crea que fue tratado injustamente, donde se vio a sí mismo a merced de otras personas o de hechos que estaban más allá de su control. A partir de esa situación, responda las siguientes preguntas desde el rol de la víctima. Para lograr los objetivos de este ejercicio, debe adoptar esa postura. Haga un esfuerzo por sentirse completamente "inocente" e "injustamente tratado" por los demás.

En mis seminarios las personas realizan este ejercicio en pequeños grupos. Mientras uno de los integrantes de un grupo se queja, aliento a los otros a "ayudarlo" por medio de expresiones de solidaridad tales como: "No puedo creer que te hayan hecho eso", "Es totalmente injusto", "No pueden tratarte de esa manera", "Son unos miserables", "Mereces algo mucho mejor". El objetivo es proporcionar una especie de "apoyo moral" a la víctima. No obstante, esa "ayuda" obviamente no tiene ninguna utilidad. Estimula el sentimiento de impotencia, la culpa, y la indignación expresada desde un supuesto nivel de superioridad moral. Estos comentarios forman un chaleco de plomo que hunde al individuo cada vez más profundamente en su historia de víctima.

La compasión es una forma vacía de apoyo. Alimentar el sentimiento de indefensión, resignación e indignación de la víctima es una manera improductiva de manifestar el sentimiento de amistad. Así como se puede comprar el afecto de un niño permitiéndole comer tanto chocolate como desee, o el de un alcohólico ofreciéndole más bebida, es posible comprar el afecto de una víctima diciéndole que ha sido tratada injustamente. El chocolate, el alcohol y las explicaciones que brindan alivio pueden proporcionar fácilmente placer, pero en última instancia son destructivas. Recuerde que así como un proveedor de droga no es un amigo, tampoco lo es la persona que apoya la postura de la víctima. Un amigo verdaderamente preocupado por usted le ofrecería bienestar en el largo plazo en lugar de gratificación inmediata; combinaría el reconocimiento compasivo de su dolor con un firme desafío a las creencias que lo sumen en la

impotencia.

Las preguntas que estimulan el relato de la *víctima* son:

1. ¿Qué te ha sucedido?
2. ¿Quién te ha perjudicado?
3. ¿Qué actitud incorrecta o injusta de esa persona te ha perjudicado?
4. ¿Por qué crees que te ha tratado así?
5. ¿Qué debería haber hecho él?
6. ¿Qué debería hacer ahora para reparar el daño causado?
7. ¿Qué castigo debería recibir?

Una vez que haya respondido todas estas preguntas, puede pasar a la serie siguiente. Respóndalas desde la perspectiva del protagonista. Es vital que ambas series se refieran al mismo acontecimiento. Los hechos son los mismos, lo que cambia es su relato de la situación. El propósito es comprender que la perspectiva del protagonista deja a la vista oportunidades de acción que estaban ocultas para usted. El relato del protagonista no es "más verdadero" que el de la víctima, pero es preferible porque le permite verse como participante, capaz de haber ejercido una influencia en lo que sucedió y en lo que sucederá.

Las preguntas que estimulan el relato del *protagonista* son:

1. ¿Qué desafío enfrentaste?
2. ¿De qué manera contribuiste, actuando o no, a crear esta situación?
3. ¿Cómo respondiste al desafío?
4. ¿Habrías podido elegir un curso de acción más efectivo?
5. ¿Habrías podido tomar algunas precauciones razonables para reducir el riesgo o el impacto de la situación?
6. ¿Puedes hacer algo de aquí en más para minimizar o reparar el perjuicio causado?
7. ¿Qué aprendizaje puedes obtener de esta experiencia?

Estas preguntas son igualmente útiles en situaciones personales y profesionales. Así como un gerente puede ayudar a sus empleados a

abandonar el relato de la víctima, una madre puede ayudar a su hijo. Del mismo modo en que un profesional puede ayudar a un colega a reconocer su poder, una esposa puede ayudar a su pareja a dejar de sentir pena por sí mismo y tomar el control de la situación. Lo importante es recordar que, cuando se trata de incentivar con afecto, el cariño, en forma de empatía y compasión por el dolor del otro, está primero, y el estímulo, en forma de indagación emotiva para invitar al otro a ser dueño de su poder y su responsabilidad, está en segundo lugar. En el capítulo 5, en el apartado "Comunicación auténtica" explicaré cómo acoger cariñosamente el dolor de otra persona.

UNA CULTURA DE RESPONSABILIDAD

Cuando presento el material sobre la víctima y el protagonista a mis clientes, ellos se comprometen a convertirse en protagonistas, pero hacen una reveladora objeción: "Puedo cambiar mi actitud, pero eso no modificará verdaderamente las cosas, porque estoy rodeado de un montón de víctimas". Más aun, sostienen que las organizaciones recompensan a aquellos que proclaman su inocencia y castigan a quienes asumen su responsabilidad. Estas explicaciones pueden ser correctas, pero son argumentos protectivos característicos de las víctimas. Aun cuando sea cierto que otras personas se aferran a su rol de víctima o que los sistemas y culturas organizacionales desalientan la responsabilidad, esperar que las otras personas y las organizaciones cambien es una estrategia endeble. Podemos actuar como protagonistas incluso frente a otros que eligen actuar como víctimas, o frente a un sistema que recompensa la inocencia y castiga la responsabilidad. El rol del protagonista no se elige porque sea conveniente o porque motive el aprecio de los demás: esa es la forma en que elegimos vivir.

No obstante, no podemos desconocer que la cultura organizacional representa un desafío significativo. Recordemos el postulado

fundamental del protagonista: si el desafío supera la capacidad de dar respuesta, el resultado será un fracaso; si su respons-(h)abilidad supera el desafío, el resultado será un éxito. Evidentemente, en una cultura que promueve la "victimización", es más difícil ser un protagonista. La victimización, con sus correspondientes sentimientos de impotencia, resignación y resentimiento, es un virus que puede infectar a todos los miembros de un grupo. El castigo u otras modalidades de sanción social pueden desalentar la conducta "desviada" de un protagonista o expulsarlo de la organización. Pocas cosas pueden destruir un grupo tan rápidamente como la cultura de la víctima. Muchos de los ejecutivos que se comprometen con el papel de protagonista durante mis seminarios desarrollan anticuerpos suficientes para mantenerse en su postura a pesar del sistema. Algunos sucumben a las presiones sociales y vuelven a su rol de víctimas, mientras que otros mantienen su compromiso a nivel personal, pero abandonan la organización. Si las abandonan como protagonistas, no lo hacen culpando o sintiéndose culpables; es simplemente la elección que les permite buscar la felicidad en un entorno distinto. Algunos se inclinan por una cuarta opción: asumen la responsabilidad de cambiar la cultura. Estos son los "líderes conscientes".

Un líder consciente va más allá de ser un ejemplo como incitador al protagonismo. Se encarga de "reducir las dificultades" con el fin de que otras personas no tengan que enfrentar un desafío de tanta magnitud para convertirse en protagonistas. También se encargan de "aumentar las dificultades" para que a otras personas les resulte imposible permanecer en la organización como víctimas. En sus interacciones, el líder consciente ayuda a otros a descubrir su propio poder, su libertad y su responsabilidad. En su papel de arquitecto de una cultura, el líder consciente, junto con su equipo consciente de liderazgo, emite un claro mensaje: "Nosotros hacemos las cosas a la manera del protagonista". Y lo emite a través de una conducta coherente, en actos de valor simbólico como contratar, promover, degradar y despedir, y en la implementación concreta de sistemas

formales como el presupuesto, la planificación estratégica, la recompensa y el reconocimiento. La conciencia de la libertad, la responsabilidad y el potencial inherentes a la condición humana es la cualidad más importante de un líder de empresa, no sólo para el bienestar de los miembros de una organización, sino para el éxito de la compañía misma.

Las conductas de liderazgo son un factor de influencia primordial en la cultura de una organización. Lo más importante no es lo que el líder diga, sino la manera en que actúe, lo que equivale a decir que sus acciones son más importantes que sus palabras. Si los líderes adoptan la actitud indignada, fundada en una hipotética superioridad moral, de la víctima, alientan a sus subordinados a hacer lo mismo.

El discurso político de la predisposición a ser víctima es atractivo, y en el corto plazo puede producir gran euforia y sentido de pertenencia, al igual que una droga. La manera más fácil de mantener a un grupo unido es encontrar un enemigo común y culparlo por el sufrimiento de sus integrantes. Sin embargo, en el largo plazo la estrategia destruye el espíritu del grupo. Sólo si los líderes son conscientes de las consecuencias que provoca la predisposición a considerarse víctimas en el largo plazo, estarán dispuestos a renunciar a sus beneficios, inmediatos pero efímeros. En lugar de encontrar un chivo expiatorio al que atribuir los problemas y orientar la cólera del grupo, el líder consciente ayuda a su equipo a redirigir su energía para que alcance sus metas con integridad.

Desafortunadamente, no es esto lo que ocurre en la mayoría de las organizaciones o en las sociedades. En muchas compañías, por ejemplo, los ejecutivos de operaciones consideran que sus colegas de ventas son culpables de arruinar sus agendas. Por su parte, los ejecutivos de ventas consideran que sus colegas de operaciones son culpables de generar disgusto en sus clientes. Los ejecutivos de las áreas operativas consideran que las áreas de apoyo son culpables de atascarlos en un laberinto burocrático. Los ejecutivos de las áreas de apoyo consideran que las áreas operativas violan las normas de procedimiento establecidas y destruyen la eficiencia de la

organización. Si un ejecutivo no se involucra activamente en el trabajo de sus subordinados, se lo culpa de carecer de capacidad de liderazgo; si lo hace, se lo culpa de ejercer excesivo control. Los gerentes también culpan a sus subordinados de ocuparse exclusivamente de "cuidar su coto" en lugar de aceptar indicaciones que depararían beneficios a toda la organización.

En la vida de una organización siempre habrá fricciones. Esas fricciones pueden oprimirla o producir una extraordinaria energía. Si los ejecutivos no actúan con una perspectiva abarcadora, teniendo en cuenta los objetivos comunes, se verán a sí mismos como víctimas. Se sentirán distantes de sus pares y maltratados por decisiones que limitan su desempeño personal. En consecuencia, se atrincherarán en conductas orientadas a proteger su territorio y adoptarán una actitud antagónica frente al resto de la organización. Este tipo de conducta comunica muy claramente a todos los demás que "la manera de progresar en esta organización" es adoptar la postura de la víctima y culpar a los otros de las propias dificultades.

Por lo tanto, la función más importante del líder es alentar a sus subordinados a verse a sí mismos como miembros de un sistema más amplio, a encontrar una visión común, a sostener valores compartidos y a cooperar con los otros en un entorno de apoyo y respeto mutuos. Sólo un líder consciente puede alentar el espíritu de responsabilidad incondicional en cada uno de sus subordinados y en la organización en su conjunto.

ALBERTO, EL PROTAGONISTA

¿Recuerdan a Alberto, el ejecutivo de cuentas que llegó tarde a una reunión? ¿Qué habría ocurrido si Alberto hubiera actuado como un protagonista en lugar de hacerlo como una víctima? El diálogo del episodio citado al principio de este capítulo, muy probablemente habría sido bastante diferente:

Juan (haciendo una mueca): Te has retrasado, Alberto. Otra vez.

Alberto: Lo siento, me quedé más tiempo de lo debido en la reunión anterior. Uno de los CEO de la empresa que es nuestro cliente llegó tarde y todo se demoró. Para mí era un compromiso, porque mi presentación era el motivo de la reunión, y los participantes habían viajado desde lugares distantes para asistir. Si me hubiera ido a la hora prevista, ellos no habrían podido continuar sin mí.

Juan: No hablo de la reunión, Alberto, sino de la entrega. Todavía estamos esperando tu envío, ¡el que debía llegar la semana pasada! Nuestra planta necesita con urgencia los componentes que tú nos vendiste.

Alberto: Según entiendo tenemos dos problemas. Uno pequeño: que llegué tarde a esta reunión. Y uno mucho más grave: la demora de tu pedido. Me siento totalmente responsable de los dos y desearía disculparme y poner las cosas en orden. ¿Podemos hacerlo?

Juan: Como te parezca...

Alberto: De acuerdo. Comencemos por la reunión. Lamento haber llegado con retraso. Como te dije, estaba nervioso y no sabía realmente qué hacer. Podía irme, pero no me pareció apropiado. Y al mismo tiempo, me preocupaba quedarme porque sabía que tú me estabas esperando. Si tú hubieras sido una de las personas que participaban de esa reunión, ¿qué habrías preferido que hiciera?

Juan: Que te quedaras, por supuesto.

Alberto: ¿Aunque hubieras llegado tarde y yo tuviera otra cita?

Juan: Aunque hubiera llegado tarde y tú tuvieras otra cita. Pero, ¿qué es lo que intentas decir? Yo no estaba en esa reunión. Estaba esperándote aquí. No me des excusas.

Alberto: Estás totalmente en lo cierto, y lo último que desearía es encontrar una excusa. Tú no estabas en esa reunión. Pero tal vez mañana estés en una situación similar. Lo que te estoy pidiendo es que me ayudes a establecer un criterio que pueda aplicarse a diferentes situaciones sin importar quiénes son las personas involucradas: abandonar la reunión a la hora prevista, llueva o truene,

o considerar la posibilidad de prolongar mi participación cuando aparentemente las circunstancias lo requieren.

Juan: Hmm, entiendo. Pero aun así, me sigue molestando que me hayas dejado colgado.

Alberto: También me molesta a mí. ¿Qué podría haber hecho para que la situación fuera menos molesta?

Juan: Podrías haberme llamado para consultarme si era posible retrasar la reunión. Si yo hubiera dicho “sí”, no había problema. Si hubiera dicho “no”, al menos podríamos haber conversado sobre las opciones y tomar una decisión compartida.

Alberto: Tienes toda la razón. Habría podido llamarte, y debí hacerlo. En el calor de la situación, no pensé en esa posibilidad. Me disculpo y prometo que no volverá a ocurrir. ¿Puedes aceptar mi disculpa?

Juan: ¿Me estás prometiendo que nunca volverás a llegar tarde?

Alberto: No, permíteme aclarar lo que prometo. Te prometo que no te dejaré colgado sin un llamado telefónico para conversar contigo. Espero que no sea necesario, pero pueden presentarse circunstancias en las cuales tal vez desee pedirte cierta flexibilidad, del mismo modo que se la pediría a otro cliente si tú me necesitaras.

Juan: Bien, acepto tu disculpa. Pero esto no resuelve el problema principal. El director de la planta está furioso, me culpa a mí por tu informalidad. Su gente no puede trabajar sin esos componentes.

Alberto: Es verdad. Concentrémonos en ese punto. Comprendo que hemos generado una situación de gran tensión. Quedé pasmado cuando supe que los componentes no habían llegado. De hecho, los despachamos hace más de dos semanas. Según pude averiguar, la empresa de transportes cometió un error administrativo y envió los componentes a otra compañía. Tardarán tres días más para recuperar los repuestos y enviártelos.

Juan: ¿Estás diciendo que no es tu culpa?

Alberto: De ninguna manera, asumo toda la responsabilidad por la demora, y te estoy explicando lo que sucedió. Pero en este momento, mi preocupación principal es descubrir qué podemos hacer para que

este embrollo sea menos gravoso para ti.

Juan: Necesito esos repuestos.

Alberto: Comprendo, y no puedo enviártelos antes del próximo lunes. Pero permíteme hacerte una pregunta. ¿Necesitas el envío completo ya mismo?

Juan: Por supuesto que no, ese pedido es nuestra compra mensual. Con la décima parte nos sacarían del apuro y podríamos esperar el resto tres días.

Alberto: Te propongo un trato. Puedo pedir que me envíen por avión esa cantidad esta misma tarde. Tú la recibirías mañana a primera hora.

Juan: Eso me serviría, pero ¿cuánto costaría?

Alberto: No importa cuál sea el costo, nosotros lo pagaremos. Más aún, tampoco te cobraré esos componentes. Lo menos que podemos hacer es darte un diez por ciento de descuento por la mercadería entregada con retraso, que equivale a los repuestos que recibirás mañana.

Juan: Muy bien. Entonces, ¿cómo doy por concluido el asunto?

Alberto: Tú aceptas mis disculpas y consideras que nuestra relación no se ha visto perjudicada por este hecho desafortunado.

Juan: ¡Trato hecho!

¿QUÉ PUEDE DECIRSE DE LA CONDUCTA DE JUAN?

Si Alberto se comporta como un protagonista, la situación mejora para todos. Juan recibe los componentes, Alberto conserva un cliente, la fábrica de Juan puede trabajar y la compañía de Alberto recupera la buena voluntad de su principal cliente. Juan y Alberto fortalecen su relación y se sienten mejor consigo mismos.

Depende de Alberto, no obstante, adoptar la postura del protagonista. ¿Qué habría ocurrido si él hubiera elegido mantenerse en su posición de víctima? ¿Qué habría podido hacer Juan en ese

caso?

En el diálogo inicial Juan está tan apegado al rol de víctima como Alberto. Es aquí cuando resulta útil la noción del doscientos por ciento de responsabilidad. Cada participante puede sentirse plenamente artífice y responsable del desarrollo y el resultado de la conversación. Si Alberto hubiera adoptado la misma actitud que mantuvo en el diálogo del principio de este capítulo, pero en cambio Juan hubiera elegido ser un protagonista, y hubiera alentado a Alberto a asumir la responsabilidad de encontrar una solución compartida, ¿cuál habría sido el resultado?

Juan: Llegas tarde, Alberto. ¿Qué sucedió?

Alberto: Lo siento, Juan. Mi reunión anterior se prolongó más de lo debido. El cliente llegó tarde y todo se demoró.

Juan: Y tú sentiste que debías quedarte...

Alberto: En realidad, no tenía alternativa. Mi presentación era el motivo de la reunión. Los participantes habían viajado desde lejos para estar presentes. Si me hubiera ido, ellos no habrían podido continuar sin mí. ¡Habría sido un verdadero lío!

Juan: Comprendo. Aparentemente lo más razonable era que te quedaras, pero me dejaste colgado, esperándote, sin saber qué pasaba e incluso sin tener la certeza de que vendrías.

Alberto: No fue mi intención.

Juan: Lo sé, pero es lo que ocurrió, más allá de tu intención.

Alberto: ¿Estás diciendo que es mi culpa? El CEO llegó tarde y...

Juan: No, Alberto, no estoy diciendo que sea tu culpa. Lo que digo es que podrías haberme llamado para decirme lo que estaba sucediendo y conversar sobre lo que podíamos hacer al respecto.

Alberto: Tienes razón. Debí llamarte. Lamento no haberlo hecho.

Juan: Yo también lo lamento, pero lo más importante es que nos aseguremos de que esto no vuelva a suceder. Te propongo un trato: si alguno de nosotros sabe que llegará tarde a una reunión, llamará al otro para decírselo con la mayor anticipación posible.

Alberto: Totalmente de acuerdo. Me comprometo a que así sea.

Juan: También yo. Demos por terminado el asunto. Ahora

concentrémonos en el problema verdaderamente importante. ¿Dónde están los componentes que debían llegar la semana pasada? Nuestra planta no puede funcionar sin ellos.

Alberto: La empresa de transporte no cumplió con su parte. Cometieron un error administrativo y enviaron los repuestos a un cliente equivocado.

Juan: Entonces, ¿cuándo recibiremos los componentes?

Alberto: No antes de la próxima semana. Les llevará varios días recuperar el cargamento y enviarlo hasta tu fábrica.

Juan: ¡Imposible! No podemos esperar tanto. Necesitamos esos componentes ahora.

Alberto: Lo siento, pero a esta altura, la solución no está en mis manos. Está a cargo de la compañía de transportes.

Juan: Un momento. ¿Tienes más de estos mismos componentes en tu inventario?

Alberto: Por supuesto, tenemos en abundancia.

Juan: ¿Podríamos recibir una cantidad que nos permitiera tener la fábrica en funcionamiento hasta la semana próxima?

Alberto: Supongo que sí. Pero tardaré cinco días en enviártelos.

Juan: No, si los envías por avión.

Alberto: Hmm, es una buena idea. Sería caro pero supongo que menos costoso que cerrar la fábrica.

Juan: Alberto. Este asunto es muy importante para nosotros. Si quieres conservar a nuestra compañía como cliente, tienes que enviar por avión esos repuestos esta misma tarde, sin costo de flete para nosotros. Los necesito mañana a primera hora.

Alberto: No hay dudas de que queremos conservarlos como clientes, pero no puedo aprobar el costo adicional sin conversar con mi jefe.

Juan: No hay problema. En la sala contigua hay un teléfono privado. Habla con él. Te estaré esperando aquí.

Unos minutos después, Alberto regresa sonriente a la oficina de Juan.

Alberto: He hablado con el depósito. Ya se están ocupando de hacerte el envío. Y no solo eso, le expliqué la situación a mi jefe y estuvo de acuerdo en que además del flete aéreo pagáramos también los componentes que van en ese cargamento. Considéralo un gesto a modo de disculpa por el inconveniente que te causamos.

Juan: Gracias, Alberto, aprecio la buena voluntad de tu compañía para hacerse cargo de la situación.

Juan tiene derecho a expresar su disgusto y culpar a Alberto. Quizá sienta, entre otras cosas, que Alberto y la empresa de fletes lo han maltratado. Pero la vida de un protagonista no gira en torno a lo que es justo o quién es culpable. Lo fundamental es la responsabilidad incondicional. Para Juan, Alberto es un desafío, y como en la cita de don Juan que sirve de epígrafe a este capítulo, para el guerrero los desafíos no son buenos o malos. Son sólo desafíos.

♦

La conciencia de la posibilidad de elección es esencial para afianzar la noción del propio poder, la responsabilidad, la dignidad, la libertad y la humanidad. En cualquier situación, puedes responder a tus circunstancias siendo coherente con tus valores. El verdadero éxito no consiste en lograr el objetivo, sino en sentirse feliz y en paz. La serena dicha de la integridad está más allá del éxito. Por ese motivo la integridad esencial es el núcleo del éxito más allá del éxito.

¿Cordero o león?

En The *Way of Passion: A Celebration of Rumi*, Andrew Harvey cuenta un relato sufi que ilustra la diferencia entre la libertad y la esclavitud, la sumisión y la respons-(h)abilidad, entre una víctima y un protagonista. Estas polaridades están representadas por una oveja y un león.

Había una vez una leona preñada que buscaba comida. Al ver una manada de ovejas, se lanzó al ataque. Consiguió atrapar y comer a una de las ovejas, pero el gran esfuerzo realizado cuando ya estaba a punto de parir hizo que muriera al nacer su cría. El cachorro de león, huérfano, nació rodeado por la manada de ovejas. Como desconocía su identidad, se unió a ella y comenzó a caminar, comer y balar como una oveja. También aprendió a sentirse víctima, a gemir y a culpar a los demás por su infortunio, como hacen las ovejas.

Un día, un león adulto se encontró con esta ridícula escena: vio a un león como él, que caminaba, comía y balaba como una oveja. Con un sonoro rugido, corrió hacia las ovejas y las dispersó. El león adulto aferró al joven y lo arrastró hacia una laguna. Allí lo obligó a mirar su reflejo en el agua y le dijo:

—¡Mira, tú no eres una oveja, eres un león como yo! Tienes la fuerza, el coraje, la libertad y la majestuosidad de un león. Eres responsable de tu destino, tú no eres la presa sino el predador. Entonces el león adulto rugió, potente y gloriosamente.

Al oírlo el cachorro sintió miedo y emoción. El león adulto le dijo:

—¡Ahora es tu turno! Los primeros intentos del joven león fueron lamentables, parecían balidos y chillidos. No obstante, con la guía del león adulto, rápidamente descubrió su verdadera naturaleza y aprendió a rugir.

Este es el rugido del protagonista. Es el grito de reconocimiento que surge cuando un ser humano es dueño de su respons-(h)abilidad, su integridad, su libertad y su poder.

NOTAS

1. Castaneda, Carlos, *Tales of Power*, Simon & Schuster, Nueva York, 1992, p. 106.
2. Frankl, Viktor, *Man's Search for Meaning*, Simon & Schuster, 2ª ed., Nueva York, 1984, p. 75.
3. Mandela, Nelson, *Long Walk to Freedom*, Back Bay Books, Boston, 1995, p. 454.
4. Shantideva, *The Way of Bodhisattva: A Translation of the Bodhicharyavatara*, The Padmakara Translation Group (trad.), Shambhala, Boston, 2003, p. 64.
5. Frankl, Viktor, *op. cit.*, p. 85.

III. INTEGRIDAD ESENCIAL

Piensa sólo en aquellas cosas que están en línea con tus principios y que pueden soportar la luz del día. El contenido de tu carácter es tu elección. Día a día, lo que elijas, lo que pienses y lo que hagas será aquello en lo que te conviertas. Tu integridad es tu destino. Es la luz que guía tu camino.

HERÁCLITO

Los que han despertado dicen que una persona es sabia cuando todo lo que emprende está libre de ansiedad acerca de los resultados; todos sus deseos egoístas se han consumido en el fuego de la sabiduría [...] acuérdate de mí [la Verdad Esencial] en todo momento y sigue luchando [...]. Ofréndame todo lo que hagas.

BHAGAVAD GITA [1]

Guillermo hizo todo lo que estaba a su alcance para no reunirse con Zacarías, su jefe. Pero el último informe de ventas frustró su esperanza de demorar las malas noticias. El déficit en los ingresos

impactaría en los resultados totales de la actividad de la empresa en los Estados Unidos. Guillermo no podía seguir eludiendo el tema. A pesar de que Zacarías había dejado en claro que ese tipo de novedades no le agradaban en lo más mínimo decidió hablar con él.

—No podremos alcanzar el objetivo de ventas —afirmó Guillermo.

—¡Genial! —gruñó Zacarías—. ¿Qué pasó?

—Mi equipo y yo hicimos lo imposible para llegar al número esperado, pero esta vez no pudimos lograrlo. Varios clientes cancelaron sus pedidos. Debido a la recesión, muchas empresas han congelado sus compras. Nos hemos esforzado al máximo para cumplir con nuestro cupo, pero las cosas no están saliendo bien.

—¡Por favor, no me digas estupideces! Sobre esto, exactamente, hablamos en aquel seminario de Kofman, sobre hacerse protagonista en lugar de ser una víctima. No puedes eludir tu responsabilidad. No culpes a la recesión. Eres tú el que no ha hecho bien las cosas y, si quieres ser un protagonista, tienes que corregirlas.

Yo había trabajado con Zacarías y su equipo casi un mes entero. Zacarías quería mejorar sus habilidades como líder. Recibió de Guillermo las malas noticias, y en la siguiente sesión de *coaching* me lo agradeció. Me dijo que la distinción entre el protagonista y la víctima le había resultado sumamente útil. Me sentí halagado hasta que oí la versión de Guillermo durante su sesión de *coaching*. Guillermo no podía ocultar su desilusión.

—¡No soy una víctima! —dijo con amargura—. Mi equipo y yo hemos puesto nuestro máximo empeño, pero aun así no lo logramos. Además de convalidar que Zacarías nos culpe a nosotros por la recesión, ¿en qué consiste tu noción de responsabilidad incondicional?

Después de leer el capítulo anterior, quizás usted dedujo que, si se convertía en un protagonista, todo funcionaría tal como lo deseara. Que una vez que desarrollara su respons-(h)abilidad, obtendría contratos, lograría promociones, encontraría carriles despejados por los que circular en las horas de mayor tránsito, ¡e incluso rejuvenecería! Sin embargo, la vida no funciona así. Siempre hay

factores que están más allá de su control. Siempre hay fracasos. Usted puede bajar los precios, ofrecer incentivos, o implementar otras estrategias de marketing. No obstante, ninguna de esas acciones puede garantizar que obtenga lo que desea. No puede decidir que los clientes lo elijan como proveedor. Así como usted puede elegir cómo responder ante una determinada situación, lo mismo ocurre con ellos: pueden decidir si le comprarán o no.

"Tú eres responsable de tu vida" es una frase que puede actuar como un anzuelo con carnada. Es lo suficientemente cierta como para sonar atractiva y lo suficientemente imprecisa como para causar gran confusión. Como expliqué en el capítulo anterior, vernos a nosotros mismos como parte del problema genera sensación de poder y, en consecuencia, nos permite vernos como parte de la solución. No obstante, es peligroso que nos veamos como los únicos creadores de resultados que dependen también de circunstancias externas. Paradójicamente, asumir toda la responsabilidad por los resultados puede provocar tanto sufrimiento como eludir la responsabilidad de la propia conducta. Cuando un jugador de béisbol decide avanzar hacia la base, naturalmente cree que las cosas van a salir bien. Sin embargo, la mayoría de las veces incluso los mejores bateadores son eliminados.

Al recibir noticias decepcionantes, la respuesta de Zacarías fue culpar a Guillermo. ¿Fue efectiva su respuesta? Después de su conversación, Guillermo y Zacarías no estaban más cerca de alcanzar sus metas de venta. Nunca hablaron sobre el problema y los posibles cursos de acción. La "guía" que ofreció Zacarías a su subordinado no fue más que una reacción irracional que exigía "solución". ¡Por supuesto, si Guillermo hubiera sabido cómo solucionar el problema ya lo habría hecho! En lo que respecta a su relación, Zacarías y Guillermo se sintieron más distantes que nunca. La confianza, el respeto mutuo y la colaboración disminuyeron. Guillermo se sintió alienado y desalentado. No era sorprendente oírlo decir, aparentemente bromeando, que comenzaría a actualizar su currículum. Tal vez Zacarías estuviera orgulloso de su rigor, pero

pagó un alto precio por él. Ningún líder logra el éxito sin el compromiso de sus colaboradores. En el mejor de los casos, una conducta como la de Zacarías produce una conformidad a regañadientes.

Para enfrentar responsablemente los desafíos de la vida debemos movernos entre dos extremos. En un extremo está la explicación autoconsoladora de la víctima: “No tengo nada que ver con lo que me ocurre”. En el otro, la omnipotencia poco realista del superhéroe: “Soy el único creador de mi realidad”.

Lo que nos permite movernos entre estos extremos y lograr el mayor grado de efectividad es actuar de acuerdo con valores humanos esenciales. Cuando nos conducimos con integridad, utilizamos los desafíos de la vida para expresar lo más elevado de nosotros mismos. No siempre es posible lograr el éxito, pero siempre es posible actuar honorablemente. Si adoptamos una actitud coherente con valores esenciales, alcanzaremos el estado de paz interior al que denomino “el éxito más allá del éxito”. La integridad esencial nos permite desarrollar fortaleza, paz y autoconfianza. Funciona como el arnés de un montañista, nos sostiene cuando los retos que enfrentamos son demasiado arduos. Si confiamos en ese arnés, escalamos la montaña con más entusiasmo y menos temor: todos los desafíos son oportunidades para nuestro crecimiento. La integridad esencial proporciona el secreto para lograr la felicidad en un mundo donde, inevitablemente, terminaremos perdiendo todo lo que poseemos, incluso la propia vida y la de nuestros seres queridos.

Alrededor del año 550 a.C., en la India, un oráculo profetizó que el hijo recién nacido del gobernante de una región sería un gran líder militar o bien un importante líder religioso. Dado que el padre quería que su hijo heredara el trono, lo consintió, colmó su vida de placeres e indulgencias y evitó que conociera el dolor y el sufrimiento. El niño creció en un palacio amurallado, poblado sólo por los hijos e hijas de otras

familias nobles. El rey prohibió que su hijo recibiera cualquier tipo de enseñanza espiritual.

Un día el príncipe abandonó los terrenos del palacio. En su excursión al mundo exterior encontró cosas que jamás había visto: un anciano, un hombre enfermo, un cadáver. Conmocionado, pidió a su sirviente que le explicara qué era todo aquello. “Es el dolor inherente al origen, dado que todos los que nacen, envejecen, enferman y mueren”, explicó el sirviente.

El príncipe regresó al palacio, pero desde entonces su vida destinada al placer le pareció hueca. Se sumió en una profunda melancolía. Ni sus amigos íntimos ni sus familiares pudieron proporcionarle consuelo alguno. Tampoco su patrimonio regio tenía sentido para él.

En su segunda excursión, el príncipe vio algo aun más impactante: un hombre sonriente. Se preguntó cómo podía aquel hombre sonreír teniendo ante sí la enfermedad, la vejez y la muerte. El hombre resultó ser un hombre espiritual. Había descubierto una fuente de felicidad que estaba más allá de todos los placeres terrenales. Poco después, el príncipe escapó del palacio y se ocultó en el bosque. Se cortó el cabello y cambió su lujoso traje por un sayo raído. Estaba decidido a encontrar la respuesta. ¿Cómo era posible que un hombre sonriera ante la enfermedad, la vejez y la muerte?

El príncipe tuvo varios maestros, pero llegó a la conclusión de que ninguno de ellos había encontrado la respuesta, por lo que decidió meditar en soledad. Pasó largo tiempo sentado debajo de un árbol hasta que por fin, el primer día de luna llena del mes de mayo, se puso de pie y sonrió.

—¿Eres un dios? —comenzaron a preguntarle las personas que se encontraban con él—. No —era su respuesta.

—¿Eres un hombre?

—No.

—¿Eres un santo?

—No.
—¿Qué eres?
—He despertado. En consecuencia, lo llamaron “el que ha despertado”, en sánscrito, “el Buda”.
Lo que el príncipe Sidartha comprendió no puede expresarse con palabras. En realidad, tal como dijo a sus discípulos, lo que había conseguido debajo del árbol fue la “no-cosa”. Pero la historia sugiere una verdad de la que se hacen eco muchas sabias tradiciones. Sólo alcanza la realización quien se desapega de los deseos triviales y emprende acciones que van más allá de la gratificación inmediata. Después de todo, el resultado final de nuestra vida ya está determinado, es la muerte. Debemos descubrir la felicidad en el devenir de la vida, en lugar de esperar un final diferente.
Tan sólo la consagración ética dedicada a un propósito trascendente puede superar la finitud de la existencia. Como dijo George Bernard Shaw en *Hombre y superhombre*: “Esta es la verdadera dicha de la vida, ser útil a un propósito que reconoces como algo poderoso, ser una fuerza de la naturaleza en lugar de un patán egoísta y afiebrado, lleno de dolencias y resentimientos, quejándote de que el mundo no está dedicado a hacerte feliz”.

LOS RESULTADOS VERSUS EL PROCESO

Piense en tres personajes a los que admira. Pueden ser personas reales, como su tío o George Washington, o personajes mitológicos como Papá Noel o Hércules. Para el análisis que me propongo realizar, yo trabajaré con tres de mis personajes favoritos: William Wallace (el personaje que protagonizaba Mel Gibson en *Corazón valiente*), Viktor Frankl y la Madre Teresa de Calcuta.

Piense ahora cuáles son las características específicas del temperamento de los personajes elegidos que le despiertan admiración. Yo admiro el coraje y el amor por la libertad de Wallace, el temple y la dignidad de Frankl, y la bondad y compasión de la Madre Teresa.

Compare estos rasgos admirables con los indicadores de éxito típicos de nuestra cultura, los que suelen aparecer en las revistas de actualidad. Después de hacer este ejercicio con miles de personas, todavía no he encontrado alguien que haya elegido personajes cuyas cualidades sean el poder, la riqueza, la juventud, la belleza, el goce y la fama. Es fascinante comprobar que inconsciente e instintivamente nos sentimos atraídos por cosas que, en última instancia, tienen muy poco valor para nosotros, y que por ellas sacrificamos inconscientemente los valores que, a la larga, son los que motivan nuestra conducta. Despreciamos legítimamente a los ejecutivos que defraudan a los inversionistas, pero en nuestra propia vida a menudo suponemos que el éxito es el camino hacia la felicidad, aun cuando para lograr ese éxito tengamos que comprometer nuestros valores más elevados. He visto a muchos gerentes de empresa permitirse manejos políticos que consideraban despreciables porque pensaban que eran necesarios para obtener algún resultado deseado. Tal vez no se equivocaban cuando creían que para lograr el éxito es necesario tener parámetros éticos menos rigurosos. En mi opinión, para ser feliz se necesita todo lo contrario. No podemos ser felices si traicionamos aquello que consideramos más valioso.

Los atributos de resultado son el producto de una situación dada. Por ejemplo, un deportista que consigue la medalla de oro en las Olimpíadas es un triunfador. A todo el mundo le encantan los ganadores, pero este ejercicio sugiere que sería mejor prestar atención a los atributos del proceso, las cualidades que se revelan por medio de la conducta. Aunque un atleta no gane, podemos alabar su esfuerzo y su compromiso. Esto no significa que ganar no sea importante, sino que no es lo único que importa. Yo admiro la valentía de un líder como Wallace, aun cuando fue torturado hasta la muerte.

Es justo elogiar a los bomberos y policías que arriesgan su vida al servicio de la población, sin discriminar entre los que sobreviven y los que no. Todos ellos demuestran voluntad de sacrificio con el fin de brindar seguridad a la comunidad.

LA INTEGRIDAD ESENCIAL

Esta distinción entre resultado y proceso nos permite observar nuestras acciones de una manera diferente. Como puede verse, toda acción tiene dos propósitos. En primer lugar, actuamos para orientarnos hacia un resultado deseado. Segundo, actuamos para expresar nuestros valores.

En el capítulo anterior, dije que la acción es nuestra respuesta a un desafío externo. Utilizamos nuestras habilidades y recursos para crear un futuro deseable. Podemos evaluar nuestros progresos analizando el grado de alineamiento entre los resultados previstos y los efectivamente alcanzados. Esta es la medida del éxito. En este capítulo sugiero que existe un parámetro adicional para evaluar nuestras acciones: también podemos observar cuál es el alineamiento entre nuestra conducta y nuestros valores. Esta es la medida de la integridad, o del éxito más allá del éxito. La mayoría de las personas consideran que la integridad es un valor específico, semejante a la honestidad, pero aquí yo la definiré como la adhesión a un código de valores.

Nuestra conducta es la manifestación de nuestros valores en la acción. Nuestra integridad depende de que los valores que se manifiestan en la acción sean coherentes con nuestros valores esenciales. Cuando eso ocurre, nos sentimos orgullosos. Por el contrario, cuando no es así, nos sentimos culpables. Podemos proclamar valores nobles, pero carecen de significado si no guían nuestra conducta. Enron tenía un impresionante código de ética, al igual que Tyco, WorldCom y muchas otras compañías involucradas en

escándalos corporativos. Esos códigos de ética, que proclamaban los más elevados principios morales, no impidieron que los ejecutivos de esas empresas actuaran de manera poco ética, contradiciendo los principios enunciados. Como dice el refrán: “Lo que haces habla tan alto que no puedo entender lo que dices”.

¿Usted desea ganar a cualquier precio? Antes de responder “sí”, considere esta otra pregunta: ¿Qué haría si para ganar debe apelar a una conducta poco ética? Tal vez esto lo haga dudar. En general, todos reconocemos la existencia de una línea divisoria que separa el bien del mal. Una línea que no debemos cruzar. Sin embargo, en medio de la acción a menudo nos olvidamos de ella. En momentos de impulsividad inconsciente solemos traicionarnos. La preocupación suprema por el éxito oculta cualquier escrúpulo acerca de la integridad. En esos momentos, nos enfrentamos exclusivamente a una cuestión de prioridades: poner la integridad en primer lugar y subordinar a ella él éxito, o por el contrario, dejar la integridad en segundo plano y sostener el éxito a cualquier precio.

Cuando actuamos con integridad, logramos el éxito más allá del éxito. La buena nueva es saber que podemos garantizar el éxito más allá del éxito incluso en un mundo donde el éxito está fuera de nuestro control, que siempre podemos decidir actuar con integridad, porque poseemos el control de nuestra propia conducta. Sin importar qué hagan los demás, como decía Gandhi, “[debemos] convertirnos en el cambio que aspiramos a ver en el mundo”. La integridad nos otorga el poder incondicional de expresar nuestras cualidades más admirables y sentirnos orgullosos de nosotros mismos. También nos ofrece la red de seguridad que constituyen la paz y la dignidad cuando las cosas no funcionan como esperábamos.

Consideremos este relato acerca de Bernardo, un gerente de planta de la industria automotriz. Bernardo y su equipo querían mejorar la calidad de una línea de montaje de camiones. Después de analizar el proceso de producción, identificaron el problema: algunas máquinas no funcionaban de acuerdo con las especificaciones. Por lo tanto, el equipo ajustó las máquinas. ¿Produjo esto un aumento en la calidad?

Desafortunadamente, no. La mejora en el proceso reveló que los defectos se originaban en otra planta de producción. Bernardo se dirigió con esos datos al gerente de la otra planta pero este lo rechazó: él no tenía autoridad para imponer su voluntad a un colega. A pesar del esfuerzo de Bernardo y su equipo, la calidad de los camiones se mantuvo por debajo de la esperada.

Desde el nivel de los resultados, Bernardo y su equipo fracasaron. No lograron la mejora de calidad que deseaban. Desde el nivel del proceso, la historia es diferente. Se desilusionaron, pero también se sintieron orgullosos. Los miembros del equipo trabajaron esforzadamente para enfrentar el problema y actuaron según sus valores. Dieron lo mejor de sí. Esta satisfacción les permitió aceptar el (momentáneo) fracaso sin abatirse. En poco tiempo, comenzaron a explorar modos alternativos de encarar el problema de la calidad. Bernardo y su equipo continuaron buscando el éxito más allá del éxito.

Cuando cuento esta historia en mis seminarios siempre me preguntan si Bernardo y su equipo lograron finalmente encontrar la solución. Sin embargo, más importante es que nos preguntemos si actuar con integridad esencial para lograr el éxito más allá del éxito aumenta nuestra capacidad para lograr el éxito en términos convencionales. La respuesta depende del período de tiempo que consideremos. En el corto plazo, no necesariamente. En el largo plazo, absolutamente sí. El respeto a los valores esenciales impone restricciones a nuestra conducta, que no afectan a quienes hacen caso omiso de esos valores. Por lo tanto, las personas sin escrúpulos parecen gozar de mayor libertad que las personas con escrúpulos. Si se permiten "ganar" violando las normas que otros se sienten obligados a respetar, es más probable que sean ellos quienes ganen.

Durante un partido de fútbol entre la Argentina e Inglaterra, el famoso Diego Maradona hizo un gol de manera ilícita. Impulsó la pelota hacia el arco con la mano, pero el árbitro creyó que la había tocado con la cabeza y consideró válido el gol. Los ingleses estaban furiosos. Los argentinos, doblemente alborozados. Que la infracción no hubiera sido descubierta hacía que el gol fuera mucho más

admirado. Al finalizar el partido, Maradona se jactó de que no fue su mano sino "la mano de Dios" la que había impulsado la pelota. Yo me sentí avergonzado. Al día siguiente comenté mi decepción con un amigo argentino.

—¿Qué crees que debería haber hecho Maradona? —me preguntó desafiante.

—En mi opinión, debería haberle dicho al árbitro que el gol no era válido —le respondí.

—Pero eso habría perjudicado a la Argentina.

Di por sentado que no se refería al país sino al equipo, pero los aficionados al fútbol, y los nacionalistas militantes, a menudo confunden ambas cosas.

—Si, eso podía incidir en las posibilidades de ganar el partido, pero la reputación de la Argentina resulta mucho más perjudicada por la falta de integridad de su equipo, y por la manera en que los aficionados la celebran.

De acuerdo con la lógica, no se pueden lograr grandes resultados si las opciones son limitadas. Sin embargo, los seres humanos no son computadoras y a veces más opciones significan peores resultados. Si usted es un fumador que trata de abandonar ese hábito, es aconsejable que no haya cigarrillos a su disposición. Si está navegando y las sirenas lo hipnotizan con su canto será mejor que se ate al mástil. Del mismo modo, si desea obtener un éxito sostenible será mejor que se abstenga de poner en práctica estrategias poco éticas. En el largo plazo, la búsqueda virtuosa de la excelencia depara un éxito real que supera a la búsqueda desenfrenada del éxito material.

Imagine que Maradona era un CEO que utilizaba artilugios de contaduría para aumentar las ganancias anunciadas. Imagine incluso que el engaño pasaba inadvertido y lograba aumentar el valor de mercado de su compañía. Suponga que nunca lo descubrieron y que él se vanagloriaba de ello ante su equipo administrativo. Con su conducta, ¿qué mensajes les transmitía?: "La honestidad es para los

tontos. Para triunfar en esta organización tienes que hacer lo que sea necesario. Puedes mentir, estafar, y robar, en tanto no seas descubierto". Seguramente, son pocas las probabilidades de que una compañía con una cultura tan corrupta sea exitosa en el largo plazo.

Más aún, el éxito, en última instancia, es aquello que los sabios han denominado una "buena vida". Esa clase de vida siempre ha estado asociada con la integridad espiritual, no con el éxito material. Una de las principales enseñanzas de Sócrates, por ejemplo, es que un hombre que conserva su integridad nunca resultará perjudicado en el largo plazo. Las incertidumbres de este mundo son tales que cualquier persona puede ser privada de sus posesiones y encarcelada injustamente, puede quedar inválida a causa de un accidente o una enfermedad. Esos hechos fortuitos son parte de una existencia fugaz, que pronto terminará. Pero como decía Sócrates, si nuestra alma permanece impoluta, nuestros infortunios nos parecerán relativamente triviales. La verdadera catástrofe personal consiste en la corrupción del alma. Por ese motivo, él sostenía que una persona resulta mucho menos dañada al sufrir una injusticia que al cometerla.

> [Sócrates] fue el primero [entre los filósofos] en enseñar la importancia primordial de la integridad personal, entendida ya no como las obligaciones impuestas a las personas por los dioses, la ley o cualquier otra autoridad sino como el conjunto de los deberes que una persona tiene para consigo misma [...]. Es una prioridad que ha sido reafirmada por algunos de los más grandes pensadores desde que [...] Jesús preguntó: "¿Qué gana un hombre si logra poseer el mundo entero a costa de su auténtico ser?" [...]. Y Shakespeare dijo: "Por sobre todo, esto: sé fiel a tu verdadera esencia".[2]

Hay algunas diferencias importantes entre el éxito y la integridad. El éxito es algo futuro. Es el resultado de un proceso que lleva tiempo y depende de factores que están más allá de nuestro control. La

integridad está presente en todo momento y es incondicional. Cada vez que actuamos, podemos hacerlo en alineación con nuestros valores, o no. Elegimos estar o no alineados. En lo que atañe a la integridad, siempre podemos ser protagonistas. Es algo de lo que nadie puede privarnos.

EL EXPERIMENTO DEL BOMBÓN

Una cosa es decir que podemos elegir actuar con integridad; otra cosa es hacerlo. La diferencia entre decir y hacer se reduce a una palabra sencilla: disciplina. La disciplina nos permite regular y dirigir nuestra energía hacia nuestras metas actuando en alineación con nuestros valores. La disciplina es la capacidad de mantener la conciencia y elegir conscientemente, enfrentando los apremios instintivos. El autocontrol que permite subordinar la gratificación inmediata a los objetivos de largo plazo es esencial para el éxito más allá del éxito. Un experimento realizado con un grupo de niños de cuatro años en la Universidad de Stanford destaca la importancia de la disciplina.[3] Los investigadores ubicaron a cada niño en una habitación, sentado frente a una mesa con bombones, y le hicieron la siguiente propuesta: “Puedes tomar un bombón ahora o dos bombones dentro de cinco minutos”.

Catorce años más tarde, cuando los niños ya habían egresado de la escuela secundaria, los investigadores compararon a aquellos que habían comido inmediatamente los bombones con los que habían esperado. Los primeros parecían mucho más apegados al éxito inmediato. Con frecuencia perdían el control en situaciones de tensión, se irritaban y peleaban más a menudo. Solían sucumbir ante tentaciones que los distraían del estudio y otros objetivos. Por el contrario, los niños que habían esperado el segundo bombón obtuvieron un promedio de doscientos diez puntos más (de un máximo posible de mil seiscientos) en el test de razonamiento SAT del

examen de ingreso en la universidad.[4]

Cuando los niños, ya adultos, comenzaron a trabajar, las diferencias se profundizaron aún más. Aquellos que habían esperado para tomar dos bombones demostraron ser más propensos a desarrollar relaciones íntimas, tenían mayor capacidad intelectual y demostraban más autocontrol en situaciones frustrantes. Los que comieron un solo bombón tendían a ser individualistas, menos confiables e incapaces de posponer la gratificación.

No dudo que todos los niños, tanto los pacientes como los impacientes, quieren llevar una vida provechosa, ser exitosos y felices. Pero aquí está la paradoja: lo que puede hacernos sentir bien en lo inmediato, con el correr del tiempo puede hacernos sentir terriblemente mal. Esta "lógica del bombón" puede verse en el alcoholismo, el gasto compulsivo con tarjetas de crédito, las apuestas de juego, y muchas otras disfunciones de la conducta tanto individual como grupal.

Durante miles de años, la supervivencia humana dependió de la capacidad de reaccionar con rapidez. Nuestros ancestros, los homínidos que triunfaron en la carrera por la reproducción, sobrevivieron a causa de su habilidad para reaccionar velozmente. Eludieron la parte más lenta del sistema nervioso, la mente pensante y consciente. En situaciones de emoción intensa, el cerebro pensante entra en cortocircuito y el cerebro instintivo toma el control. Nos impulsa hacia el placer y nos aleja del dolor. Los seres humanos necesitamos de la disciplina porque estamos genéticamente programados para responder instintivamente a los riesgos u oportunidades del entorno.

La disciplina es esencial también para las organizaciones. Al estudiar las "empresas que sobresalen", Jim Collins descubrió que el factor clave que estas empresas tenían en común era que contaban con personas disciplinadas, que producían ideas disciplinadas y adoptaban actitudes disciplinadas. Las compañías disciplinadas respondían con eficacia a los desafíos. Podían mantener la flexibilidad en el nivel táctico y al mismo tiempo permanecer firmemente ancladas

en su misión principal y sus valores. Tanto en el nivel personal como organizacional, la disciplina es una consecuencia directa de la elección consciente y la capacidad de dar respuesta, es decir, la capacidad de poner en práctica un curso de acción coherente con nuestro objetivo y nuestra ética.

En medio de una crisis o de una extraordinaria oportunidad empresarial, una organización sin disciplina funciona inconscientemente, guiada por el temor o la codicia. Y a menudo lo que parece atractivo puede guiarnos hacia un camino letal. ¿Cómo podemos permanecer receptivos a nueva información, con las consecuentes tentaciones, sin desviarnos de la senda de la virtud? Homero propone una respuesta al describir qué hizo Odiseo ante una "atracción fatal".

La nave de Odiseo estaba a punto de pasar por la Isla de las Sirenas. Las sirenas eran famosas por su canto irresistible, que atraía a los marinos hacia arrecifes fatales, donde se hundían junto con sus barcos. Para evitar el desastre, Odiseo ordenó a todos los hombres que navegaban con él que sellaran sus oídos con cera. Él no lo hizo porque deseaba oír a las sirenas, pero sus hombres habían recibido la instrucción de atarlo al mástil e ignorar cualquier orden que impartiera desde allí, para impedir que fueran arrastrados a la perdición. Esta restricción permitió que Odiseo se expusiera a la tentación sin caer en ella.

Los mares organizacionales están repletos de sirenas. Algunas de sus canciones dicen: "Si quieres hacer esta venta, no le digas al cliente que no puedes cumplir con la fecha de entrega". "Si quieres obtener el préstamo, no le digas al banco que tienes una subsidiaria en un paraíso fiscal, donde se encuentra el pasivo que no aparece en el balance." "Si quieres aumentar el precio de las acciones, 'ajusta' la contabilidad para capitalizar gastos, convirtiéndolos en activos." Otras canciones dicen: "Si quieres lograr esa promoción, no ayudes al otro candidato, o mejor aún, sabotéalo". "Si alguien no apoya tus ideas considéralo un enemigo y apártalo de tu camino de cualquier forma." "Si quieres mantener intacta tu imagen, nunca reconozcas tus errores

y culpa a otros de haberlos cometido.” La lamentable letanía de fraudes, mentiras y violaciones a los códigos éticos con los cuales nos encontramos todos los días sugiere que muchos directivos de empresa no pueden resistir el canto de las sirenas.

Sellar nuestros oídos con cera no es un método práctico. Necesitamos de todos nuestros sentidos para navegar por las aguas traicioneras del cambio. ¿A qué mástil podemos atarnos para permanecer erguidos y apegados a nuestros principios cuando las sirenas comienzan a cantar? La única seguridad duradera que yo he encontrado es un absoluto compromiso con valores esenciales como el respeto, la honestidad, la libertad y el amor. Cuando somos plenamente conscientes, sabemos que estos valores son la clave de la felicidad y la paz, de la autoestima y la dignidad. Cuando las melodías cautivantes nos seducen, estamos perdidos.

Sin un compromiso fundamental con los valores esenciales, un compromiso que puede parecerle irracional a nuestro cerebro irracional en el momento de la tentación, nos hundiremos irremediablemente y es posible que arrastremos con nosotros a toda la organización.

LA CUESTIÓN DEL ÉXITO

Cuando presento este material a un auditorio empresarial, las personas objetan que el concepto de éxito más allá del éxito los priva de motivaciones para ser exitosos. Recuerdo un intenso intercambio de ideas que mantuve hace algunos años con Héctor, un obstinado ejecutivo de la industria petrolera.

—¡Esto es una locura! —exclamó, dando un respingo en su asiento —. Nos estás diciendo que es bueno fracasar en tanto lo hagamos amablemente. Eso es basura. No es bueno fracasar. Si no alcanzas un nivel de éxito aceptable, estás fuera del negocio. En el mundo real no consigues más bombones por hacer tu máximo esfuerzo. Tienes

que producir resultados, no hay excusa que valga.

Como muchos hombres de negocios, Héctor pensaba que si nos sentimos satisfechos con nuestra conducta, con independencia del resultado que obtengamos, dejaremos de esforzarnos para alcanzar nuestros objetivos. Le preocupaba la posibilidad de que, por orientarse a conseguir el éxito más allá del éxito, las personas no prestaran atención al éxito material.

Héctor creía que, sin motivaciones para triunfar, el conformismo opacaría lo mejor que había en él, en sus empleados, e incluso en su esposa y sus hijos. Esa podría ser la causa por la cual muchos gerentes no reconocen la labor de sus empleados y muchos padres no elogian a sus hijos. Quienes utilizan el miedo al fracaso para impulsar su motor temen que, al enfocarse en la integridad, pueda invadirlos el hastío. Dudan de que alguien sea efectivo sin "ir detrás de la zanahoria" de los logros y temer el castigo de la frustración.

Desearía aclarar algo. *No* estoy abogando a favor de que el éxito no tiene importancia, que el fracaso es bueno o que deberíamos sentirnos bien cuando no logramos nuestros objetivos. De hecho, uno de mis valores esenciales es la excelencia. Un compromiso para usar en forma plena mis recursos, esmerándome en lograr el resultado que busco. Creo que es imposible actuar con integridad sin perseguir la excelencia. Lo que estoy afirmando es que, si queremos vivir una "buena vida", debemos *subordinar* el éxito a la integridad, y no lo contrario.

La integridad es un principio guía mejor que el éxito, por dos motivos. Primero, la integridad implica excelencia, por lo cual estimula la plena dedicación a la misión que tenemos que cumplir: ganar, sin desperdicio de energía o concentración. Segundo, la integridad ofrece una interpretación más abarcadora que el éxito. Mientras que el éxito tiende a concentrarse en el subsistema local y en el corto plazo, la integridad se concentra en las consecuencias sistémicas de largo plazo. El anhelo miope de ganar la batalla crea una ceguera estratégica que puede llevarnos a perder la guerra.

La realidad es compleja y siempre cambiante. Es un sistema

imposible de “manejar” por medio de patrones lógicos. No es posible analizar todas las variables, son demasiadas. Podemos utilizar herramientas técnicas para tener una comprensión intuitiva del comportamiento del sistema, pero nunca comprenderemos todas las implicancias de los hechos externos y de nuestra propia conducta. Por ese motivo la integridad, con sus sencillos principios prácticos, es tan valiosa. Desde los orígenes de la humanidad, las personas se han esforzado por encontrar normas de conducta que promuevan un nivel de éxito cada vez más alto. La integridad constituye un resumen de la sabiduría que el género humano ha acumulado a lo largo de miles de años.

Algunos dicen que mi enseñanza es absurda.
Otros, que es elevada pero no práctica.
Pero para aquellos que han visto dentro de sí, lo absurdo tiene sentido.
Y para quienes la pusieron en práctica, su altura tiene profundas raíces.

LAO TZU, TAO TE KING

PENSAR CON GRANDEZA

Un enfoque fundado en los valores contrarresta las tendencias miopes de la conducta egocéntrica. Sin embargo, una de las paradojas sistémicas más desconcertantes es que la conducta individual coherente y racional a menudo produce una conducta sistémica incoherente e irracional. La mayoría de las personas creen que, si cada uno de los elementos de un sistema realiza satisfactoriamente su función, el desempeño global del sistema será igualmente satisfactorio. Pero no es así. La inteligencia individual suele conducir a la estupidez colectiva. Si optimizamos los

subsistemas, suboptimizamos el sistema. La teoría de sistemas sostiene que para optimizar un sistema se deben suboptimizar los subsistemas.

Veamos cómo funcionaría este postulado en un partido de fútbol norteamericano. El objetivo de ambos equipos es ganar, es decir, hacer más goles que el adversario. Para lograr este objetivo cada equipo se organiza a sí mismo en dos subequipos, ofensiva y defensa. El subobjetivo de la ofensiva es hacer goles; el subobjetivo de la defensa es impedir que el adversario haga goles. Supongamos que el entrenador del equipo es un graduado en administración de empresas que aprendió sobre la administración por objetivos y desempeño basado en incentivos. Define un sistema de compensación donde la remuneración que reciben los atacantes es directamente proporcional a los goles que han hecho, y la que reciben los defensores es inversamente proporcional a los goles que pudo hacer el adversario.

Si el sistema de incentivos funciona, el equipo terminará derrotándose a sí mismo. Veamos: los atacantes preferirían ganar un partido por 5 a 4 antes que por 1 a 0. Los defensores preferirían perder por 1 a 0 en lugar de ganar por 5 a 4. Aunque el equipo perdiera, los jugadores de la defensa serían reticentes a abandonar sus posiciones para ayudar a los atacantes a hacer goles. Viceversa, los atacantes no auxiliarían a los defensores si el equipo estuviera ganando. Mientras cada subequipo trata de optimizar su subobjetivo, lo que se suboptimiza es el objetivo del equipo.

Si reemplazamos “defensores” por “operaciones”; “atacantes” por “ventas”; “goles” por “ingresos” e “impedir que el adversario haga goles” por “costos”, comprenderemos cómo surgen los conflictos en las organizaciones.

En una oportunidad trabajé con una compañía química sumida en un conflicto de este tipo. El departamento de investigación y desarrollo había desarrollado un lubricante especial. El departamento de ingeniería quería tomarse su tiempo para ajustar el proceso de producción. El departamento de ventas quería que la producción

comenzara de inmediato, para poder ofrecerlo en el mercado lo más pronto posible. Cada departamento defendía su posición. “Un lanzamiento rápido aumentará las ventas”, decía uno. “Un proceso eficiente reducirá los costos de producción”, respondía el otro. Ambos equipos habían perdido de vista la cuestión principal: ¿qué sería lo mejor para la compañía?

Para responder esta pregunta es necesario comprender cuál es el objetivo del sistema. El objetivo de la compañía no es optimizar la velocidad o la eficiencia. Tampoco lo es maximizar los ingresos o minimizar los costos. El objetivo de una organización es cumplir su misión, actuando en alineamiento con sus estándares éticos y legales.

En el caso de una compañía con fines de lucro, como mi cliente, esto significa ganar tanto dinero como sea posible, dentro de los límites éticos y legales, en el presente y en el futuro. Una vez que este principio ha sido unánimemente aceptado, las personas comprenden que su objetivo fundamental *no* es tener éxito en calidad de miembros del departamento de ventas o de producción sino como miembros de la *compañía*. Es decir, el objetivo es que el equipo gane el partido. Todavía queda un importante aspecto por discutir, que no se relaciona con los *fines* de cada subequipo, que entran en conflicto cuando ambos intentan optimizar su subobjetivo. Ahora es un debate sobre los *medios* utilizados en el contexto de un esfuerzo en común.

Cuando los ejecutivos de la compañía química se concentraron en el objetivo global, comenzaron a trabajar en conjunto en lugar de enfrentarse unos con otros. Yo fui el facilitador de una reunión donde los dos grupos trataron de lograr un consenso sobre lo que se debía hacer. Describiré ese proceso en detalle en el capítulo 6, “La negociación constructiva”. Cuando los participantes de la reunión analizaron la situación, descubrieron la existencia de una política que era el núcleo central del conflicto: el departamento de ingeniería sólo podía trabajar en el mejoramiento del proceso antes que el departamento de operaciones comenzara a producir. Una vez que las refinerías comenzaban a funcionar, era muy difícil modificar el proceso de producción. Esta norma era pertinente para productos de

venta masiva, pero no lo era en la fase inicial de un producto innovador. El comité ejecutivo, constituido por los directores de los departamentos de investigación y desarrollo, ingeniería, operaciones y ventas, había establecido esa norma y tenía la potestad de modificarla. Se decidió que el departamento de operaciones comenzaría a producir en una pequeña refinería, con el proceso habitual, mientras ingeniería trabajaba en el mejoramiento del proceso, que se pondría en práctica en una refinería más grande seis meses después.

Cuando los miembros de una organización olvidan sus puntos de acuerdo, la empresa no funciona bien. La información no fluye, las decisiones tienden a proteger intereses suborganizacionales y se perjudica el nivel de desempeño. La miopía sistémica no sólo crea problemas de tipo operativo. Las relaciones interpersonales se ponen tensas y por todas partes surgen conflictos. Más aún, los individuos se sienten terriblemente tensionados. En lugar de confiar en sus compañeros, se vuelven recelosos. A nadie le agrada que un enemigo le cubra las espaldas.

Con la finalidad de mejorar la eficiencia global, es necesario que las personas vean más allá de la eficiencia de su sector. Los individuos, los equipos, las funciones, las regiones geográficas y otras suborganizaciones deben verse a sí mismas como miembros de una comunidad más grande. Para hacerlo se necesita conciencia, disciplina e integridad. A menudo, también es preciso evitar el éxito sectorial en el corto plazo y comprometerse con el éxito sistémico en el largo plazo. ¿Qué relación existe entre esta clase de éxito y el éxito más allá del éxito? Para responder esta pregunta debemos profundizar en nuestras motivaciones.

¿POR QUÉ DESEAMOS LO QUE DESEAMOS?

Piense en algo que desea: un automóvil nuevo, más tiempo libre,

una oficina con luz natural, un mejor salario. Formúlese la siguiente pregunta: “Si consiguiera el automóvil nuevo, el tiempo libre, la oficina con luz natural, el aumento de salario, ¿conseguiría algo aún más importante para mí que el automóvil, el tiempo libre, etcétera?”. Por ejemplo, yo deseo escribir este libro. En consecuencia, mi pregunta sería: “¿Si escribo este libro, ¿conseguiría algo más importante para mí que escribir el libro?”. Una posible respuesta es: “Ayudaría a las personas a ser más eficaces y a actuar con integridad en los negocios”.

A continuación convierta en una pregunta la respuesta a la pregunta anterior: “Si consigo ayudar a las personas a ser más eficaces, ¿conseguiría algo aún más importante para mí?”. Mi segunda respuesta podría ser: “Participaría en el desarrollo de una sociedad más consciente”.

Vuelva a convertir sucesivamente las respuestas en preguntas, hasta que no pueda encontrar otra razón subyacente para desear lo que desea. En mi caso, una secuencia posible sería: “cumplir mi misión en la vida”; “sentir que mi vida tiene un significado”; “comprender la verdadera felicidad”. Después de hacer este ejercicio con cientos de personas, he descubierto que aunque las primeras respuestas de todos ellos fueran muy dispares la mayoría terminaba convergiendo en un conjunto casi universal de valores: verdad, felicidad, plenitud, libertad, paz y amor.

Usted puede comprobar que estas cualidades son fundamentales revirtiendo la interrogación. Formúlese esta pregunta: “Si viviera honrando la verdad, y me sintiera feliz, pleno, libre, sereno y querido, ¿conseguiría algo aún más valioso para mí que ser honesto conmigo mismo, sentirme feliz, pleno, libre, en paz y lleno de amor?”. Es una pregunta incomoda. Si reflexiona acerca de ella, descubrirá que nada es más valioso que estas cosas. La verdad, la felicidad, la plenitud, la libertad, la paz interior y el amor no son medios para un fin adicional. Son el *fin último*.

El éxito, definido como obtener algo que deseamos, está notoriamente ausente de esta lista de valores. Sin negar su

importancia, el éxito, como todos los resultados externos, es un objetivo intermedio en el camino hacia un fin superior, por ejemplo, la felicidad. Una sola pregunta es suficiente para comprobarlo: "¿Por medio del éxito obtendría algo más importante para mí que el éxito en sí mismo?".

No acepte lo que digo como cierto sin verificarlo. Trate de llegar a sus propias conclusiones. No le estoy imponiendo mi escala de valores, como si proviniera de una autoridad superior, humana o divina. Lo estoy invitando a explorar qué es, en última instancia, lo importante para usted, y a actuar de una manera que satisfaga a cada instante ese fin último momento a momento. Durante miles de años los seres humanos han investigado cómo jugar el juego de la vida. Todos los que han llevado su investigación hasta el final, han obtenido como conclusión una recomendación ética muy similar: "No te concentres en ansias egocéntricas y expresa tus mayores virtudes en cada acción". Coincidentemente, esta idea se hace eco del postulado de la teoría de sistemas que presenté anteriormente. También es análogo a un fundamento de la teoría de los juegos: "Para ganar el juego, no debe desear ganar los subjuegos. Si trata de ganarlos, perderá de vista su objetivo y probablemente pierda el juego".

Busca refugio en la actitud del desapego y amasarás la fortuna de una conciencia espiritual. Aquellos que solo están motivados por el deseo de obtener los frutos de sus acciones son miserables, porque están constantemente ansiosos por los resultados de lo que hacen.

Quienes han renunciado al apego egoísta a los frutos de sus acciones, viven con sabiduría. No se inquietan por el dolor, ni buscan ansiosamente el placer. Viven libres de la lujuria, el temor y la ira.

Quienes se apegan a los frutos de sus acciones, se engañan. Realiza todas las acciones como una ofrenda a mí [la Verdad

Esencial] y actúa liberado de la fiebre del ego.

BHAGAVAD GITA[5]

GANAR EL VERDADERO JUEGO

Piense en el ajedrez. El objetivo del juego es dar jaque-mate al adversario. Para lograr este objetivo, usted adopta distintas estrategias. Una es capturar las piezas de su rival y evitar que él tome las suyas. Por supuesto, esta es una simplificación extrema, aunque pertinente para lo que intento explicar. Capturar las piezas del adversario y proteger las suyas es un subobjetivo, valioso tan sólo como un medio para avanzar hacia el objetivo, es decir, el jaque-mate. Para jugar con eficacia, usted tiene que ser consciente de que existe una jerarquía de objetivos. Su mejor estrategia podría ser sacrificar una pieza, o sea, entregarla para obtener una posición ventajosa. La palabra "sacrificio" proviene de *sacrificare*, lo que en latín significa "consagrar". Cuando usted hace un sacrificio, resigna un objetivo menor para conseguir otro de mayor importancia. Si usted olvida la jerarquía de objetivos, cometerá errores estúpidos. Puede empecinarse tanto en capturar las piezas de su adversario que terminará cometiendo "sacrilegios", es decir, cediendo una ventaja posicional que es más valiosa para ganar el juego que las piezas que toma. Para jugar conscientemente al ajedrez, debe tener presente la jerarquía de medios y fines, hacer sacrificios y evitar sacrilegios.

¿Cuál es el fin último de la vida humana? La felicidad. Aristóteles la llamaba "el bien supremo" porque es el fin que queremos alcanzar por todos los medios. Tratamos de obtener otras cosas, como dinero, fama o poder porque pensamos que nos harán felices, pero la felicidad tiene valor por sí misma. Todo lo que hacemos: trabajar, jugar, estudiar, casarnos, tener hijos, no es más que la búsqueda de la felicidad.

Para vivir conscientemente, usted debe tener presente las jerarquías. Debe hacer sacrificios y evitar sacrilegios. Usted le asigna valor al dinero, la fama y el poder en la medida en que son medios para alcanzar la felicidad. Trabaja, juega, reza, estudia o forma una familia para promover su felicidad. Decide, por ejemplo, cuánto tiempo y energía dedicar a su profesión y a su vida familiar, evaluando de qué manera sus decisiones incidirán en su felicidad. Más que "equilibrar" el trabajo y la familia, debería tratar de "integrarlos" como aspectos complementarios de una buena vida.

Además de decidir qué hacer, la búsqueda consciente de la felicidad implica elegir cómo hacer lo que uno hace. Supongamos que usted decide dedicar tiempo a su familia; puede relacionarse cariñosamente con ella o, en cambio, puede permanecer frío y distante. De su actitud dependerán los diferentes resultados de esa decisión. Tal vez no se sienta feliz por estar simplemente allí, junto a su familia, pero lo hará feliz dedicarle su tiempo con afecto. La manera en que usted realiza una actividad es más importante para su felicidad que la actividad en sí misma. Los filósofos y los sabios de todas las tradiciones se han esforzado en comprender cuáles son las conductas, que han denominado "virtudes", que hacen posible la felicidad. Los psicólogos han descubierto seis virtudes universales, que casi todas las tradiciones religiosas y filosóficas consideran fundamentales para una vida feliz: sabiduría, coraje, amor, justicia, templanza y trascendencia.[6]

Si usted se involucra conscientemente en una actividad empresaria, nunca olvide que el éxito de la empresa no es el objetivo sino un medio para alcanzar la felicidad. Usted hace negocios para vivir con felicidad, no vive para hacer negocios. La mayoría de las personas no relacionan las actividades lucrativas con la felicidad; piensan que son un mal necesario. Sin embargo, constituyen una de las estrategias más importantes a través de las cuales los seres humanos buscan la felicidad. Los clientes compran algo porque creen que los ayudará a ser felices. Los empleados trabajan porque reciben una recompensa psicológica y material que aumenta su felicidad. Los accionistas

invierten porque esperan obtener un retorno que los hará felices. En consecuencia, el valor de los negocios, es decir, de las actividades con fines de lucro, se mide por la capacidad que estas poseen de contribuir al logro de la felicidad de los seres humanos.

Si aceptamos que los negocios son verdaderamente un medio para lograr la felicidad, debemos prestar atención a la manera de hacer negocios. La mayoría de las personas creen que la felicidad es una consecuencia, un resultado que obtiene el ganador. Esto no es verdad. Si bien el resultado es importante, la felicidad depende más del proceso, es producto de la integridad más que del éxito, de la conducta en alineamiento con los valores esenciales más que de ganar o perder. Si queremos hacer negocios conscientemente, debemos practicar las virtudes universales: la sabiduría, el coraje, el amor, la justicia, la templanza y la trascendencia, y buscar el éxito más allá del éxito.

Ciertamente, una explicación es que, en tanto las personas están hechas para trabajar, la mayoría de los trabajos no están hechos para las personas. La preocupación primordial, tanto para los capataces del faraón como para los ejecutivos que buscan la calidad total, no ha sido cómo adaptar un puesto de trabajo para que los trabajadores puedan brindar lo mejor de sí mismos, sino cómo lograr que rindan al máximo. Así, una de las paradojas más intrigantes de la condición humana es que, a pesar de que las encuestas indican que el ochenta por ciento de los adultos sostiene que seguirían trabajando aunque tuvieran tanto dinero como para no preocuparse por tener más, la mayoría cuenta ansiosamente los días que faltan para retirarse e irse a casa.

MIHALY CSIKSZENTMIHALYI [7]

¿De afuera hacia adentro o de adentro hacia afuera?

Imagine que recibe cien millones de dólares. Antes de sentirse eufórico, debe saber que las investigaciones han descubierto que muchas personas que se vuelven súbitamente ricas terminan distanciadas de su familia y sus amigos, muy infelices, y finalmente, ¡sin un peso! En todo caso, usted tiene sus cien millones de dólares. Se toma dos años sabáticos, viaja por el mundo, vive a lo grande, y gracias a sus prudentes inversiones, al fin de esos dos años tiene ciento veinte millones de dólares. ¿Qué hará ahora con su vida? Tómese un momento, o una hora, para pensarlo. Este ejercicio le permite analizar sus verdaderos deseos, libre de preocupaciones financieras.

Muchas personas responden que sus actividades no se modificarían demasiado, o que no cambiarían en absoluto: algunos de los líderes de empresa más comprometidos con su trabajo, tenían fortunas que excedían largamente los cien millones de dólares. Otras desearían crear nuevas organizaciones al servicio de la sociedad. De los miles de personas a las que he formulado esta pregunta, ninguna jamás respondió: “nada”. Por el contrario, cuando se sienten libres de las limitaciones financieras, aun en el plano de lo imaginario, las invade una ráfaga de entusiasmo. En lugar de sentir que se han liberado de sus preocupaciones, se sienten libres para hacer lo que verdaderamente les gusta. En lugar de considerar que los negocios son un medio para obtener la riqueza material que no poseen, los ven como una oportunidad para expresar la energía creativa que bulle en su interior.

Esto implica un cambio radical de perspectiva. Denominaremos a la perspectiva original, la que comienza con la carencia y la escasez, “vivir de afuera hacia adentro”, tratando de llenar el agujero negro de la vacuidad con cosas del mundo exterior. A la segunda, la que comienza con la plenitud y la abundancia, la denominaremos “vivir de adentro hacia afuera”, manifestando en el mundo el valor infinito que

fluye desde nuestro interior. Vivir de adentro hacia afuera implica la existencia de una desbordante riqueza interior que desea expresarse creando algo que trascienda la pequeñez del yo. Vivir de afuera hacia adentro implica sensación de vacío interior, de carencia que busca alivio colmándose de objetos materiales, psicológicos, e incluso espirituales.

Cualquier actividad puede realizarse de adentro hacia afuera o de afuera hacia adentro. Por ejemplo, es posible jugar al tenis desde la carencia. En ese caso, el atleta tratará de ganar para probar que es "bueno". Su motivación no es tratar de hacer lo mejor para ganar sino para derrotar a su adversario. Siente que al ganar demuestra que es el mejor, no sólo un mejor protagonista sino también una mejor persona. Un jugador de tenis que actúa desde la carencia, sin escrúpulos y obcecadamente dispuesto a ganar, a cualquier precio, tal vez intente distraer o lastimar a su oponente para obtener ventaja. Es famoso el caso de un joven jugador de tenis francés, cuyo padre solía poner píldoras somníferas en las botellas de agua de sus adversarios, hasta que uno de ellos se durmió mientras conducía su automóvil después del partido y sufrió un accidente fatal. El tenis no es una actividad que aliente este tipo de acciones. Esta conducta vergonzosa acusa al jugador, no al deporte que practica. Las actitudes deshonestas que parten de la carencia sólo se deben a la mente perturbada del jugador, que actúa de afuera hacia adentro.

También es posible jugar al tenis desde la plenitud. En ese caso, un jugador tratará de mostrar su destreza, su temple, y la incondicional posibilidad humana de *ser*. Un jugador de tenis que actúa desde la plenitud no buscará probar cuánto vale, porque para él es tan evidente que no necesita validación externa. No necesitará destruir a su adversario para aliviar sus temores. Un jugador consciente se entregará al juego en cuerpo y alma, y jugará para ganar. Su esfuerzo por ganar no se deberá a que el resultado sea lo importante, sino a que su esencia le exige dar el ciento cincuenta por ciento de su energía en la tarea que realiza. Este es el espíritu de la excelencia.

En el juego de los negocios también es posible actuar de afuera

hacia adentro o de adentro hacia afuera. Una competencia fundada en la carencia es un juego entre sinvergüenzas. En su desesperación, estas personas revierten la natural jerarquía de medios y fines, sacrifican lo más valioso, la moralidad, la conciencia, a favor de lo más elemental, la satisfacción de impulsos biológicos, y de primitivas urgencias psicológicas. Su único objetivo, no restringido por consideraciones éticas, es ganar dinero. Es la conducta típica de una organización delictiva como la mafia. Por el contrario, la competencia fundada en la plenitud es un juego de damas y caballeros, que mantienen honestamente sus convicciones y consideran que los medios elementales, por ejemplo, ganar dinero, son un camino hacia fines más elevados, como la felicidad, la paz y la libertad.

Al respecto, en el *Bhagavad Gita*, uno de los libros sagrados del hinduismo, encontramos un episodio sorprendente. El Gita cuenta la historia del príncipe Arjuna, acorralado por las dudas cuando se enfrenta a miembros de su propia familia en el campo de batalla. Desgarrado entre el deseo de cumplir con su deber, luchar, y no lastimar a sus familiares, partir, se dirige al hombre que conduce su carro, el divino maestro Krishna, pidiéndole consejo. En uno de los mejores pasajes de poesía mística que se hayan escrito, Krishna le indica a Arjuna que vaya al campo de batalla y despliegue todo su poder en la lucha, pero con la instrucción de que lo haga como una ofrenda a la divinidad en lugar de actuar para satisfacer sus deseos egoístas. En otras palabras, Krishna le ordenó a Arjuna que se concentrara en el proceso y se despreocupara del resultado. Para decirlo más claramente, Krishna sugiere que la conducta virtuosa es más importante que la vida y la muerte: “Aquel que está libre de apegos egoístas, que se ha dominado a sí mismo y a sus pasiones, alcanza la suprema perfección [...]. Libre de obstinación, agresividad, arrogancia, ira y del ansia de poseer personas o cosas, está en paz consigo mismo y con los demás [...]. Realiza todos sus actos para servirme [...]. Convierte todos tus actos en una ofrenda a mí [la Esencia del Valor]; considera que soy tu único deber”.[8]

Krishna le advierte a Arjuna que aquellos que sean indiferentes a su

llamado y permanezcan egoístamente apegados al resultado de sus esfuerzos se convertirán en seres “demoníacos e inhumanos”. Caerán en el “oscuro infierno” de la “hipocresía, la arrogancia, el engreimiento, la ira, la crueldad y la ignorancia [...]. Los hipócritas, los orgullosos y los arrogantes, que viven en un mundo ilusorio, aferrados a ideas engañosas, a deseos insaciables, persiguen fines impuros. Aunque acosados por temores que sólo desaparecen con la muerte, siguen afirmando con absoluta seguridad: ‘La gratificación de la lujuria es lo máximo que la vida puede ofrecer’”.[9] Estos son los individuos egoístas en quienes pensaba el filósofo inglés John Locke cuando escribía: [...] En lo que atañe a la felicidad y el sufrimiento “[...] los hombres a menudo llegan a preferir lo peor a lo mejor y eligen aquello que, según ellos mismos confiesan, los ha hecho desdichados”.

En una carta dirigida al filósofo Henry Geiger, el psicólogo Abraham Maslow reflexionaba sobre su experiencia clínica: “He llegado a la conclusión de que en el curso de una vida, es decir, en el consabido largo plazo, la probabilidad de que el mal sea castigado es aproximadamente del 85%. La probabilidad de que la virtud sea premiada aparentemente ronda el 55%. No obstante, es mayor que la mera probabilidad del 50%. [...]

El punto verdaderamente clave es que premio y castigo son conceptos que dependen en buena medida de la psiquis de cada individuo, es decir, se relacionan con la percepción que cada persona tiene de la felicidad, el sosiego y la serenidad, y con la ausencia de emociones negativas como el pesar, el remordimiento o la culpa. Por lo tanto, en lo que concierne a las recompensas externas, estas tienden a manifestarse en la satisfacción de las necesidades básicas de pertenecer, sentirse amado y respetado, y en general, habitan en un mundo más platónico, de pura belleza, verdad, y virtud. Es decir, nuestro premio en la vida no es necesariamente lo que

puede otorgar habitualmente el dinero, el poder, o el prestigio social."[10]

LA FRICCIÓN PRODUCE TRACCIÓN

Para demostrar nuestra destreza necesitamos un desafío. Todos los juegos competitivos se fundan en este principio. Tomemos como ejemplo los videojuegos. Cuando alcanzamos cierto nivel, nuestra recompensa es un nivel más difícil. Así, el desafío se repite una y otra vez. Mihaly Csikszentmihalyi estudió la conducta de grandes atletas y de personas comunes, y descubrió que logramos nuestro mejor nivel de desempeño cuando estamos en lo que él denomina "la zona de flujo" entre la ansiedad de una tarea demasiado exigente y el aburrimiento de otra que no lo es en absoluto.

Regresemos al ejercicio relacionado con los personajes que admiramos. Primero, veamos si aplicaron la filosofía del éxito más allá del éxito. Lo que inspiraba a la Madre Teresa, a Viktor Frankl y a William Wallace era algo que estaba más allá del éxito. Pensemos de qué manera esta filosofía les permitió afrontar márgenes de probabilidad que podrían haberlos intimidado, y perseverar con grandeza. Frankl tenía pocas esperanzas de sobrevivir en Auschwitz. Wallace tenía pocas esperanzas de escapar de la cárcel. La Madre Teresa tenía pocas esperanzas de salvar a los leprosos de Calcuta. Pero todos ellos fueron fieles a sus valores.

Reflexionemos sobre las situaciones que revelaron las características que admiramos en nuestros personajes favoritos. ¿Qué circunstancias permitieron que esas cualidades brillaran? Como bien sabe cualquier escritor de ficción, para demostrar su grandeza los personajes necesitan de la adversidad, de situaciones difíciles que los impulsen a superar sus conductas cotidianas. Wallace se enfrentó al abuso de poder de los ingleses. Frankl se enfrentó a los campos de

exterminio nazis. La Madre Teresa se enfrentó a la extrema pobreza y la enfermedad. Las graves dificultades que afrontaron les ofrecieron la posibilidad de exhibir sus cualidades esenciales. Aunque esas dificultades pudieran parecer una maldición, en realidad eran una bendición.

Puede resultar impactante descubrir que algunas de las mejores oportunidades para demostrar los valores son los desafíos que los personajes no pueden superar. Las personalidades admirables pueden fracasar, pero lo hacen con gloria. En *Corazón valiente*, Wallace no logra escapar. Cuando se dispone a morir, escupe el narcótico que le da la princesa inglesa. Se niega a aliviar de ese modo el dolor causado por la horrenda tortura. ¡Permanece consciente, para gritar "LIBERTAD" con su último aliento! Frankl no escapó del campo de exterminio ni liberó a sus compañeros. Sin embargo, su inevitable y vejatoria situación le brindó el sustento fundamental para demostrar su dignidad y compasión, no sólo a través de sus actividades en el campo de exterminio, sino también durante el resto de su vida de terapeuta. Un periodista le preguntó a la Madre Teresa cómo lograba renovar permanentemente su compromiso con los desposeídos y los enfermos. "Usted sabe que no puede salvarlos. Todos ellos morirán", le dijo. Ella le respondió: "Quienes solo ven personas pobres y enfermas sienten que sus fuerzas decaen. Mi amor es permanente porque detrás de esa penosa apariencia veo a Jesús abandonado".

Los héroes requieren de un grado extremo de adversidad para demostrar todo su temple. Necesitan desafíos que les permitan probar que no sólo saben navegar en mares tranquilos. Necesitan una feroz tempestad para demostrar que pueden ser valientes navegantes. Su virtud reside en su respuesta a una situación, no en el resultado. Tal vez no logren llevar su barco a puerto e incluso pueden perecer en los mares tempestuosos, pero eso es irrelevante para su virtud.

El análisis de los mitos de diferentes civilizaciones permitió al antropólogo Joseph Campbell descubrir que en todas las culturas los relatos que tienen como protagonistas a personajes virtuosos son

similares. Esos relatos son variaciones de un argumento básico al que él llamó “el viaje del héroe”. “El camino habitual de la aventura mitológica del héroe es una ampliación de la fórmula representada en los ritos de pasaje: separación-iniciación-regreso [...]. Un héroe se aventura desde el mundo de lo cotidiano hacia regiones de maravillas sobrenaturales, donde se encuentra con fuerzas fabulosas y gana la batalla decisiva: el héroe regresa de su misteriosa aventura con el poder de otorgar grandes ayudas a los hombres.”[11]

Campbell sostiene que la repetición universal de esta trama revela aspectos genéricos de la psiquis humana. Ver las propias experiencias de vida como actos heroicos puede ser muy esclarecedor. Si bien son menos fantásticas, las historias personales están igualmente colmadas de desafíos y oportunidades para expresar la grandeza humana.

Donde ganamos es en las pequeñas cosas,
el triunfo en sí mismo nos empequeñece.
Lo extraordinario y eterno
no desea ser corrompido por nosotros.

A ese hombre no le tienta ganar
Así es como crece: siendo vencido, rotundamente,
por seres siempre superiores.

RAINER MARIA RILKE[12]

SU EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

Piense en alguna situación de su vida en la que maduró drásticamente, un punto de apoyo en su camino que lo formó, convirtiéndolo en la persona que es ahora. Tal experiencia es típicamente una historia de desafío, prueba y superación de la

adversidad. Recuerde ahora los momentos iniciales de esa experiencia, cuando el desafío comenzó a revelarse. ¿Cómo se sentía usted?

En mis seminarios, he pedido a miles de personas que hagan este ejercicio. Casi sin excepción, la respuesta incluye estados emocionales como miedo, ansiedad, confusión, desilusión, conmoción, sorpresa, ira, pena, dolor, desconcierto, inquietud, preocupación, etc. Es perfectamente lógico. Para superar la adversidad primero debemos encontrarnos con ella. Debemos enfrentarnos cara a cara con las dificultades de la vida al desnudo. En ese momento, algunos de nosotros tal vez piense: ¡Maldita sea!

Ahora reflexione acerca del final de su historia, cuando superó el desafío y llegó al otro lado del río. ¿Cómo se sintió entonces? La mayoría de las personas mencionan sentimientos de gratitud, paz, satisfacción, libertad, orgullo, esperanza, confianza y felicidad. Es interesante observar que quienes se sentían más perturbados al principio son los que se sintieron mejor al final. Estas historias funcionan como una honda: cuando más tensión se soporta, es mayor el poder que se obtiene. Desde el final de una experiencia de aprendizaje, las personas miran hacia atrás y comprenden que aquello que maldijeron como un momento nefasto fue realmente una bendición. Los hechos no han variado, pero es otra la interpretación. La adversidad puede ser un aliado, una oportunidad para demostrar grandeza.

Estas historias de aprendizaje tienen un final gratificante. Usted superó los desafíos y en el proceso ganó sabiduría y autoconocimiento. Y aunque es tentador atribuir los buenos sentimientos al éxito, como hemos visto, la verdadera dicha no proviene de haber ganado, sino de haber luchado con dignidad. Muchas historias no tienen un final tan feliz. A veces usted fracasa y sólo siente pena. Le sugiero que piense en esas historias como tareas en desarrollo, itinerarios que todavía no ha terminado de recorrer. Puede darse cuenta de que no están completos porque aún no obtuvo de ellos sabiduría.

Usted puede aprender de cualquier situación. Es incondicionalmente responsable. Puede expresar sus valores frente a cualquier circunstancia. Como dice el poeta David Whyte, cualquier experiencia hace madurar el alma. Si la mente estratégica nos dice que debemos tener el control para estar a salvo, "el alma dice algo más radical y aterrador para nosotros, totalmente distinto de las consoladoras palabras de aliento de la mente estratégica. El alma rompe el silencio para sorprendernos diciéndonos que ya estamos a salvo en nuestra propia experiencia, incluso si transitáramos el camino del fracaso. Al alma le gusta el viaje en sí mismo. Las texturas y ondulaciones del sendero que ella ha trazado, tanto azarosa como intencionalmente, a través del paisaje son, en sí mismas, enriquecedoras".[13]

No hace mucho tiempo, tuve una de esas maravillosas y exasperantes oportunidades de aprendizaje. Tenía una reunión con los máximos ejecutivos de una empresa europea que estaba considerando la oportunidad de contratar los servicios de consultoría de mi compañía. Aun cuando la reunión se estaba desarrollando correctamente, el comportamiento de uno de los ejecutivos se mostraba francamente hostil. En determinado momento, me cuestionó sin rodeos: "Este material es muy blando, no concuerda con el duro mundo de los negocios". Traté de comprender su posición pidiéndole varias veces que explicara cuáles eran sus inquietudes, pero no tuve éxito. Se limitó a repetir su frase inicial.

Yo quería conseguir ese trabajo. Comencé a temer la posibilidad de perderlo a causa de ese hombre. Entonces preparé mi refutación. Quería demostrarle a ese tonto que no sabía de qué estaba hablando. Quería ridiculizarlo frente a los demás. Cuando abrí la boca, comprendí que estaba a punto de decir algo de lo que después me arrepentiría. "Este hombre no es mi enemigo —pensé—. Estoy disgustado porque aparentemente él no quiere trabajar conmigo, pero ese no es motivo para ser rudo o maleducado. Él solo está haciendo lo que considera correcto." Cerré la boca y suspiré profundamente.

Miré a los ejecutivos y dije: "No estoy seguro de que este material sea el apropiado para su compañía en este momento. Les

corresponde a ustedes decidir. Creo que para tener éxito en los negocios una compañía debe aprovechar de la mejor manera posible a su gente. También creo que una cultura de responsabilidad, integridad y humildad, asociada con habilidad para la comunicación, la negociación y la coordinación es el sustento de una organización con alto nivel de desempeño, capaz de lograr resultados excepcionales. Lo que les ofrezco es ayudarlos a desarrollar líderes capaces de crear una cultura de ese tipo. Si piensan que esta oferta no es lo mejor que pueden obtener a cambio de su dinero, no deben trabajar con mi compañía".

La reunión continuó en un clima mucho más agradable y la conversación tuvo un buen final. Mas tarde, mientras en el avión recordaba el episodio, en mi cara se dibujó una sonrisa de satisfacción. Había hecho lo mejor que podía hacer y había controlado mi lengua cuando estaba a punto de darle rienda suelta.

Finalmente la compañía decidió no contratar nuestros servicios. Desde una perspectiva de negocios, yo había fracasado. Eso me dolía. Me gusta ganar, tanto como a cualquier persona.

Al mismo tiempo, había permanecido fiel a mis valores. No logré el resultado que era mi objetivo, pero mi logro fue el proceso. Le ofrecí los servicios de mi compañía a un cliente mostrando el valor que, así lo creía, podíamos agregar a su empresa, de la manera más atractiva posible. Más allá de esto, no puedo más que respetar la libre decisión del cliente. Después de conocer su negativa, la semana siguiente me reuní con mis socios y con tristeza les conté la historia. Ellos compartieron mi pena, pero dijeron con orgullo: "Bien, alcanzaste el éxito más allá del éxito".

Existe un animal llamado ushgur, un puercoespín. Si lo golpeas con un palo, eriza sus púas y se vuelve más grande. El alma es un puercoespín, se fortalece cuando la hostigan. Por eso el alma de un profeta es tan doliente, porque debe ser muy poderosa.

Una piel sumergida en líquido de curtir se convierte en cuero. Si el curtidor no la frotara con el tanino la piel apestaría y se pudriría.

El alma es una piel recién desollada, sangrienta y basta. Si trabajas sobre ella con destreza manual,
y con el amargo ácido curtidor de los pesares, te volverás hermoso y muy fuerte.

Si no puedes hacer esta tarea por ti mismo, no importa. Ni siquiera debes tomar la decisión, en un sentido u otro. El Amigo, que sabe mucho más que tú, te traerá dificultades, y dolor, y enfermedad,
que serán tu medicina, tu felicidad, la esencia del instante en que te apalean, cuando oigas decir jaque-mate...

RUMI "JAQUE-MATE"[14]

ZACARÍAS Y GUILLERMO, OTRA VEZ

Al principio de este capítulo vimos que Zacarías esgrimía el concepto de responsabilidad incondicional como un arma para avergonzar y manipular, y se concentraba exclusivamente en el éxito. Si él hubiera aspirado a liderar su equipo con la filosofía del éxito más allá del éxito, ¿cómo habría sido la conversación? Si hubiera deseado enfrentar el problema con excelencia, intentando también mejorar su relación con Guillermo, ayudarlo a desarrollarse y a expresar sus mejores virtudes, ¿las cosas habrían sido diferentes? Para demostrar la naturaleza incondicional de estos objetivos, describiré a Guillermo como una persona mucho más desalentada de lo que parecía en el primer diálogo.

Guillermo: No alcanzaremos nuestro cupo de venta.

Zacarías: Cuéntame más.

Guillermo: Varios clientes cancelaron sus pedidos. Con la recesión, muchas compañías han decidido congelar sus compras.

Zacarías: ¡Ay! Estamos en problemas. Supongo que toda la empresa está preocupada por esto.

Guillermo: Claro que sí. Todos estamos decepcionados. La situación es horrible.

Zacarías: Sin duda. Yo también estoy decepcionado.

Guillermo: Sí, es horrible.

Zacarías: Bien, esta es la realidad. Me gustaría que nos concentráramos en lo que podemos hacer al respecto. Trabajemos juntos. ¿Tienes algún plan?

Guillermo: ¡No podemos hacer nada! No tenemos la culpa de que haya recesión.

Zacarías: Por supuesto que no tenemos la culpa de que haya recesión, pero eso no significa que no podamos hacer nada. Tampoco tenemos la culpa de que llueva, pero abrimos el paraguas para resguardarnos.

Guillermo: ¿Qué quieres decir?

Zacarías: Estamos frente a un gran desafío: la recesión, el congelamiento de las compras, y todo eso. Me parece que si lo enfrentamos y tratamos de resolver la situación de la mejor manera, tenemos una oportunidad para demostrar nuestra capacidad.

Guillermo: Pero ¿qué podemos hacer?

Zacarías: No lo sé, pero "¿qué podemos hacer?" parece la pregunta más indicada para comenzar. Tal vez podamos reunir al equipo y proponer una tormenta de ideas sobre las estrategias para enfrentar la recesión. ¿Qué te parece?

Guillermo: Ya hemos pensado mucho, durante largo tiempo. No hemos logrado encontrar la solución para aumentar las ventas.

Zacarías: Entiendo. Y comprendo la gravedad de la situación. Sin embargo, ¡desearía que veamos más allá del aumento en las ventas, aunque sin duda me gustaría que aumentaran un poco! Pienso que tal

vez podamos encontrar alguna manera de mejorar otros aspectos de la empresa, como la reputación, el servicio al cliente, la reducción de costos o la calidad. Podríamos encontrar maneras de aplicar los recursos de la fuerza de ventas al marketing y construir relaciones con nuestros clientes que rindieran frutos en el próximo ciclo de recuperación de la economía. Pensemos qué debemos hacer para que, aun cuando no podamos mejorar el nivel de ventas, podamos estar orgullosos de nosotros.

Guillermo: Me gusta la propuesta. Me quitaré de encima este sentimiento de fatalidad para que podamos pensar de manera mucho más productiva. Estoy un poco cansado de tantos lamentos y quejas sobre la situación económica. ¡Tengo una idea! Podríamos invitar a algunos de nuestros clientes para que trabajaran en el tema junto con nosotros. Ellos podrían aportar ideas, decirnos de qué manera podemos ayudarlos durante la recesión. No dudo que la padecen tanto como nosotros.

Zacarías: ¡Es una gran idea!

Trabajar para un líder enfocado hacia el éxito más allá del éxito es muy beneficioso.

No obstante, esto depende del líder. Ahora cambiemos los roles. Supongamos que Zacarías no cambia su actitud. ¿Aun así es posible que Guillermo se oriente hacia el éxito más allá del éxito?

Guillermo: Zacarías, no alcanzaremos nuestro cupo de venta.

Zacarías: ¿Qué pasa?

Guillermo: Las cosas se han puesto muy difíciles con la recesión. Nuestros clientes no están comprando. A pesar de que las compras están congeladas, hemos intentado varias cosas para mantener nuestro nivel de ventas, pero no hemos tenido éxito.

Zacarías: ¿Estás culpando a la recesión? Hablas como una víctima.

Guillermo: No, no estoy culpando a la recesión. Te estoy explicando que no hemos podido responder con eficacia al problema de la recesión.

Zacarías: Si eres un protagonista, debes ser capaz de resolver el problema.

Guillermo: No sé a qué te refieres exactamente cuando dices "protagonista", pero no veo cómo garantizar la relación entre la responsabilidad y el éxito. Mi equipo y yo estamos haciendo todo lo que podemos, nos obligamos a trabajar con nuestro máximo nivel de esfuerzo e integridad. Pero no hemos encontrado una manera de alcanzar nuestro objetivo de ventas.

Zacarías: Me agrada saber que están trabajando esforzadamente, pero el esfuerzo no les otorga más puntos. Espero resultados.

Guillermo: Comprendo, y quiero darte esos resultados. Si mantengo esta conversación contigo es porque me interesa que alcancemos nuestras proyecciones de venta.

Zacarías: Este es un trimestre importante para nosotros. Desde el trimestre pasado, cuando bajamos nuestras proyecciones, los analistas no nos quitan el ojo de encima. Si no logramos cumplir siquiera con estas expectativas más modestas, eso repercutirá en el precio de las acciones de la empresa.

Guillermo: Lo sé. Y estoy haciendo mi mayor esfuerzo para alcanzar los números que deseas, pero no puedo inventarlos.

Zacarías: ¿No puedes? ¿Qué tal si "despachamos" los pedidos y contabilizamos los ingresos para este trimestre, y los "traemos de vuelta" el próximo trimestre, cuando la economía mejore? No sería la primera vez que recurrimos a la "venta fantasma" para satisfacer a los muchachos de Wall Street.

Guillermo: Sí, he oído hablar sobre eso. Pero creo que no sería bueno hacerlo. En primer lugar, no sólo va en contra de la política de la compañía: es ilegal. Si nos descubrieran, tendríamos que preocuparnos por muchas otras personas, además de por los analistas financieros. No estoy dispuesto a hacerlo aunque pudiéramos evitar las penalidades. Sentiría que estoy mintiendo a nuestros superiores, a los inversionistas, a cualquiera que mirara nuestro resumen financiero. No podría tolerarme a mí mismo.

Zacarías: ¿No tienes agallas para asumir ciertos riesgos?

Guillermo: No, Zacarías, no se trata del riesgo sino de la integridad. Prefiero ser honesto aunque no podamos cumplir con nuestras estimaciones a simular que lo logramos por medio del engaño.

Zacarías: ¿Lo dices en serio? Este es un mundo muy competitivo, no un cuento de hadas donde ganan los buenos. Necesito alguien dispuesto a hacer cualquier cosa para ganar.

Guillermo: Lo siento, Zacarías, no soy el hombre que necesitas. No voy más allá de ciertos límites, aunque ese sea el único modo de ganar.

Guillermo se arriesgó a ser despedido por oponerse a su jefe. Incluso si conservara su empleo, su decisión ética podría depararle consecuencias desagradables. La conducta ética no garantiza recompensas externas. La única garantía es que, aunque dolido por la injusticia o por haber perdido su empleo, Guillermo podrá mirarse al espejo y sentirse orgulloso de lo que ve.

La integridad incondicional tiene el poder de transformar situaciones que parecen una maldición, en otras que parecen una bendición. El loto, sagrado en Oriente, crece en pantanos fétidos. De hecho, el agua estancada proporciona nutrientes a la planta y le permite dar sus hermosas flores. Del mismo modo, las adversidades de la vida pueden nutrir el corazón y permitirle que madure. La voz de Antonio Machado, desde Occidente, también habla sobre el poder del corazón humano:

Anoche cuando dormía
soñé ¡bendita ilusión!
que una colmena tenía
dentro de mi corazón;
y las doradas abejas
iban fabricando en él,
con las amarguras viejas,
blanca cera y dulce miel.

Anoche cuando dormía
soñé ¡bendita ilusión!
que era Dios lo que tenía
dentro de mi corazón.

ANTONIO MACHADO "ANOCHE CUANDO DORMÍA"[15]

Una vez que nos liberamos del apego por el éxito y nos comprometemos con el éxito más allá del éxito, las condiciones externas no pueden influir en nosotros. Concentrarnos en la integridad esencial nos hace más felices, más serenos y más valientes. Más aún, nos brinda el sustento necesario para que nuestra conciencia dé un salto, para trascender nuestra propia comprensión del mundo y abrazar a los otros. Volveremos sobre esa perspectiva en el capítulo siguiente, cuando analicemos el desarrollo de la humildad ontológica.

La manera en que un hombre acepta su destino y todo el sufrimiento que implica, la manera en que carga con su cruz, le brinda una gran oportunidad, incluso en las circunstancias más difíciles, para dar un sentido más profundo a su vida. Tal vez siga siendo valiente, digno y generoso. Quizás en la implacable lucha por la autopreservación olvide su dignidad humana y se convierta en un simple animal. En esto reside la alternativa de que un hombre utilice o renuncie a la oportunidad de alcanzar los valores morales que una situación difícil puede proporcionarle.

VIKTOR FRANKL[16]

NOTAS

1. *The Bhagavad Gita*, Eknath Easwaran (trad.), Nilgiri Press, Tomales, 1985, pp. 87, 125, 135.
2. Magee, Bryan, *The Story of Philosophy*, Dorling Kindersley, Nueva York, 2001, p. 23.
3. Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam, Nueva York, 1997, p. 81.
4. Goleman, Daniel, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, Nueva York, 1998, p. 79.
5. *The Bhagavad Gita*, *op. cit.*, p. 66-68.
6. Selignman, Martin, *op. cit.*, p. 133.
7. Csikszentmihalyi, Mihaly, *op, cit.*, p. 86.
8. *The Bhagavad Gita*, *op. cit.*, p. 98.
9. *Ibídem*.
10. Maslow, Abraham, *The Maslow Business Reader*, Wiley, Nueva York, 2000, pp. 141-142.
11. Campbell, Joseph, *The Hero with a Thousand Faces*, Princeton University Press, Princeton, 1972, p. 30.
12. Rilke, Rainer Maria, "The Man Watching", en *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*, Robert Bly (trad.), Harper & Row, Nueva York, 1981, pp. 105-107.
13. Whyte, David, *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*, Doubleday, Nueva York, 1996, p. 89.
14. Rumi, "Checkmate", en *The Essential Rumi*, Coleman Barks (trad.), Harper San Francisco, San Francisco, 1997, pp. 176-177.
15. Machado, Antonio, "Last night as I slept", en *Lands of Castile*, (Paul Burns y Salvador Ortiz-Carboneres, trad.), Aris & Phillips Ltd., Warminster, 2002, p. 29.
16. Frankl, Viktor, *op. cit.*, p. 75.

IV. HUMILDAD ONTOLÓGICA

No vemos las cosas tal como son.
Las vemos tal como somos.
TALMUD

La belleza de las cosas existe en la mente de quien las contempla.
DAVID HUME

Si [...] fuéramos lo suficientemente sabios para fundar nuestra autoestima no en "tener la razón", sino en ser racionales, en ser conscientes, y en poseer integridad, comprenderíamos que reconocer y corregir un error no es un abismo en el cual hemos caído sino una cima que podemos enorgullecernos de haber escalado.
NATHANIEL BRANDEN[1]

Eduardo arroja el informe financiero sobre la mesa.

—¡Esto es un desastre! No puedo presentarlo ante el consejo directivo. Es vergonzoso.

—¿Qué dices? —reacciona Cristina, sorprendida y furiosa—. Es un informe muy bueno. Mi equipo pasó los últimos cinco días

preparándolo.

—Desperdició cinco días. No sirve para nada. Es demasiado largo, está mal escrito y es incoherente. Las conclusiones son poco claras, indefinidas. ¿Cuántas veces debo decirte que estos informes son sumamente importantes? Convoca a tu equipo y que vuelvan a redactarlo de inmediato. Necesito algo aceptable para la reunión de mañana.

Eduardo sale de la oficina y Cristina se desploma en su silla.

—¡Qué imbécil! —gruñe—. Para él nada es suficientemente bueno. No tengo la menor idea de qué es lo que quiere.

Eduardo cree que el informe es un "desastre". Cristina cree que el informe es "muy bueno". Eduardo salió de la oficina furioso con Cristina. Ella permaneció en su oficina igualmente furiosa con Eduardo. ¿Le suena familiar?

Los desacuerdos de este tipo son habituales, en todo el mundo, en las salas donde se reúnen los consejos directivos de las empresas, tanto como en las salas donde se reúnen las familias. Son altamente frustrantes y dolorosos. Como es previsible, este tipo de conversaciones raramente mejoran las cosas. De hecho, en general empeoran los problemas y dañan las relaciones. Lastiman a las personas, y las privan de entusiasmo para trabajar o vivir juntos. En este caso, tanto Eduardo como Cristina terminaron disgustados. Eduardo está convencido de que Cristina es indolente. Ella está convencida de que él es un imbécil.

Ambos pueden disfrutar relatando el episodio con indignación a sus respectivos amigos. Sin embargo, esa perversa gratificación no modifica el hecho de que ninguno de los dos obtiene lo que desea. Después de su conversación, Eduardo no tiene el informe y Cristina no tiene la satisfacción de un trabajo bien hecho. Más aún, no es de esperar que cualquiera de esos resultados cambie a la brevedad. Eduardo no le ha dicho a Cristina qué clase de informe espera recibir y ella no tiene la menor idea de cómo satisfacer las expectativas de Eduardo.

Cuando en nuestras interacciones surgen problemas como este, se

debe a que lo hemos hecho posible al sembrar sus semillas con nuestras propias actitudes y creencias. El estilo agresivo de Eduardo tiene más relación con pensamientos y sentimientos internos que con el informe de Cristina. La actitud defensiva de Cristina tiene más relación con su autoestima y su equilibrio que con los comentarios de Eduardo. Como expliqué en el capítulo 2, cada resultado depende de nuestra capacidad para responder a los desafíos que enfrentamos. Eduardo y Cristina se plantearon mutuamente desafíos que excedían sus respectivas capacidades de dar respuesta. Por lo tanto, lo que consiguieron fue un intercambio improductivo, dado que ambos guardaron para sí la información más relevante. Sin esa información compartida, el trabajo no podrá realizarse, la relación se deteriorará y todos padecerán.

En el capítulo 2, me referí al modo en que podemos enfrentar responsablemente los desafíos, dotándonos de poder, como lo hace un protagonista. En el capítulo 3, reflexioné sobre la manera en que podemos mantener nuestra integridad cuando nos enfrentamos con factores que están más allá de nuestro control. En este capítulo, quiero presentar un modo efectivo de encarar situaciones en las cuales las personas no están de acuerdo acerca de lo que sucede ni en qué hacer al respecto. Espero que usted logre generar alineamiento, confianza y comprensión mutua cuando sea parte de una situación en la cual distintas personas sostienen puntos de vista diferentes.

Las personas ven el mundo de diversas maneras. El modo en que actuamos frente a esas diferencias nos define como “controladores” o “aprendices”. Los controladores proclaman que saben cómo son las cosas, cómo deben ser y qué debe hacerse. Dan muchas órdenes y formulan pocas preguntas. Los aprendices son curiosos y humildes, tienen menos certezas acerca de la interpretación de los hechos, y de lo que debe hacerse al respecto. Son más inquisitivos que directivos. Suelen tomar en cuenta los puntos de vista de los demás en lugar de imponer los propios.

En tiempos de cambio, los aprendices heredarán la Tierra, mientras aquellos que sigan apegados a sus antiguas certezas se encontrarán bellamente equipados para tratar con un mundo que ya no existe.

ERIC HOFFER

Los controladores fundan su autoestima en tener la razón, o al menos en convencer a otros de que la tienen. Manejan las situaciones imponiendo sus opiniones a los demás y proclamando que esas opiniones son "la verdad". Se sienten satisfechos cuando eliminan todos los puntos de vista opuestos a los suyos y logran que todos estén de acuerdo con ellos. Creen que ven las cosas como son, y que aquellos que las ven de otra manera están equivocados.

Los aprendices fundan su autoestima en tener una actitud abierta, e invitan a todos a compartir sus puntos de vista. Tratan de manejar las situaciones logrando consensos. Exponen tranquilamente sus opiniones, a las que consideran evaluaciones razonables, e invitan a los otros a presentar sus distintas opiniones con la intención de promover el mutuo aprendizaje. Saben que tienen su propia percepción de las cosas y que su punto de vista es sólo parte de un panorama más amplio.

¿PUEDES VERLO COMO YO?

Jean Piaget, el psicólogo suizo que teorizó sobre el desarrollo cognitivo, realizó un experimento revelador. Se reunió con un conjunto de niños y le entregó a cada uno de ellos un bloque de madera que podían examinar. El bloque tenía un lado pintado de verde y otro pintado de rojo. Sentado cara a cara con el niño, Piaget sostenía el bloque entre ambos. Él veía el lado rojo y el niño el lado verde. Le preguntó entonces al niño qué color veía. La respuesta siempre fue

correcta: “verde”. Luego hacía una aguda pregunta: “¿Qué color crees que veo yo?”.

La mayoría de los niños de menos de cinco años respondían: “verde”. No eran capaces de comprender que la persona que estaba al otro lado de la mesa pudiera ver algo diferente. Los niños mayores daban la respuesta correcta. Comprendían que mientras ellos veían el lado verde, el investigador veía el rojo. Estos niños demostraron que habían desarrollado el sentido de la perspectiva, o sea la habilidad para considerar una situación desde el punto de vista del otro.

Después de trabajar como consultor durante quince años, debo informar con tristeza que muchos ejecutivos no aprendieron esta lección básica. Nunca cuestionan la validez absoluta de su propio punto de vista. Suponen que si piensan que el informe es un desastre, ese informe debe ser un desastre. Ven el consabido lado verde del bloque y dan por sentado que los que están del otro lado también deben verlo verde. A menudo, estos ejecutivos tienen más de cuarenta y cinco años, pero se comportan como si tuvieran cuarenta años de experiencia en ser niños de cinco años. Su desarrollo se ha detenido a causa de su arrogancia ontológica.

Michelle, mi hija de cinco años, dice que no le gusta el brócoli porque es asqueroso. En realidad, ocurre lo contrario. Michelle dice que el brócoli es “asqueroso” porque a ella no le gusta. Por supuesto, ella no lo ve de esa manera. Cree que todas las personas a quienes les gusta comer brócoli no tienen sentido del gusto: un caso típico de arrogancia ontológica. La ontología es la rama de la filosofía que estudia la naturaleza de la realidad. La arrogancia ontológica es la creencia de que la propia perspectiva es la privilegiada, de que la suya es la única forma de interpretar una situación. Si bien es una característica normal, e incluso simpática en un niño, es mucho menos encantadora en los adultos. Desafortunadamente, es la predominante.

La arrogancia ontológica de Cristina y Eduardo ha conducido a un absoluto fracaso en la comunicación. Por supuesto, ellos no lo ven de esa manera. Cristina dice que Eduardo es un imbécil. Pero la misma

lógica que se puede aplicar a Michelle y el brócoli vale para Cristina cuando dice que Eduardo es un “imbécil”. Esto no significa que lo sea, sino que *ella* no puede imaginar una forma de trabajar con él. Eduardo cree que Cristina es “indolente” mas el caso es que piensa eso porque no puede encontrar una forma efectiva de trabajar con ella.

En situaciones complicadas, solemos asumir que vemos las cosas tal cual son. No es así. En realidad vemos las cosas tal como se presentan para nosotros. Compruebe esto por usted mismo. ¿Cuándo fue la última vez que se encontró con un “idiota” que pensaba exactamente como usted? ¿Cree que las personas no están de acuerdo con usted porque son idiotas? ¿O los califica de idiotas porque no están de acuerdo con usted?

Lo opuesto a la arrogancia es la humildad. “Humildad” proviene de la palabra latina *humus*, que significa “tierra”. Una persona humilde no se considera superior a los demás. No pretende detentar una posición privilegiada. La humildad ontológica es la comprensión de que nadie tiene un derecho especial sobre la realidad o la verdad, que los demás tienen perspectivas igualmente válidas que merecen respeto y consideración. Hay muchas maneras de ver el mundo, y cada una tiene sus zonas luminosas y sus zonas oscuras. Sólo desde la perspectiva de la humildad ontológica es posible dar cabida a esa diversidad e integrarla en una visión más abarcadora. La humildad ontológica puede comprenderse con el intelecto, pero no es la actitud natural del ser humano. Requiere, por lo menos, el desarrollo cognitivo de un niño de seis años.

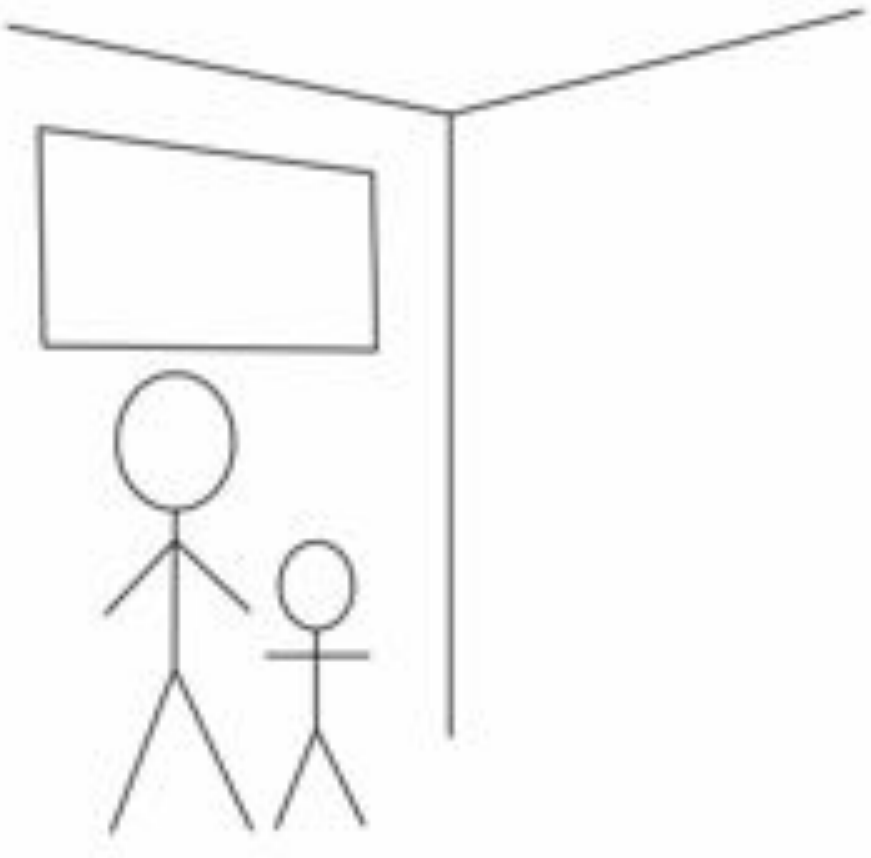
[…] lo que las cosas son, con independencia de nuestro modo de percibir y pensar, es algo sobre lo que no podemos formarnos ninguna concepción intelectual. Por una parte, tenemos el mundo de las cosas, tal como se presentan ante nosotros, lo que Kant denomina mundo fenomenológico. Se trata del mundo que podemos conocer. Pero todas las formas que adopta ese conocimiento dependen del sujeto. Por otra

parte, existe el mundo de las cosas como son en sí mismas, lo que Kant denomina mundo noumenal (*nous* viene del griego “mente”). Su forma de existencia no tiene relación alguna con nuestra particular manera de registrar las cosas. Por esta misma razón, no tenemos modo de acceder a ese reino.

BRYAN MAGEE [2]

LO QUE VEMOS ES LO QUE PERCIBIMOS (NO LO QUE “ES”)

Observe la siguiente imagen:



Usted tal vez vea dos personas mirando a través de una ventana. Es la respuesta habitual entre los occidentales. Sin embargo, cuando las personas que habitan aldeas de África miran esta imagen, ven

algo totalmente diferente: una madre y su hijo que se refugian del sol debajo de una palmera.

La imagen puede ser vista de dos maneras diferentes, ambas igualmente válidas, aunque raramente vemos las dos posibilidades. Podemos pasar de una percepción a otra, pero eso requiere esfuerzo. Es posible, aunque más difícil, ver las dos imágenes simultáneamente. Pero normalmente interpretamos las cosas de una manera e inconscientemente excluimos otras posibilidades, y no sólo cuando miramos figuritas.

El auditor de una empresa revisa el informe financiero del año anterior y ve una compañía estable y exitosa. El vicepresidente de marketing mira el mismo documento y ve una compañía estancada. Un miembro del directorio cree que los números indican que el director general ha fracasado. Un inversionista vende sus acciones fundándose en ese informe. Otro inversionista compra esas acciones. El informe financiero es el mismo, pero cada persona lo interpreta y reacciona ante él de manera diferente.

Los aborígenes norteamericanos tenían un refrán muy útil: “No puedes juzgar a un hombre hasta que hayas caminado una milla con sus mocasines”. Del mismo modo, no podemos comunicarnos con efectividad si no consideramos el mundo desde el punto de vista de nuestro interlocutor. A lo largo de nuestro desarrollo, los seres humanos superamos la noción infantil de la perspectiva singular del mundo y aceptamos que existen múltiples puntos de vista. Este es un reto evolutivo que exige renunciar al monopolio de la verdad, algo que muchas personas nunca logran.

En consecuencia, ¿cómo podemos reconciliar puntos de vista diferentes sobre los bloques de colores, el brócoli, los informes financieros y la vida en general?

Es necesario comprender que nuestras percepciones están condicionadas por nuestro modo de ver personal. Otras personas pueden tener percepciones diferentes e igualmente válidas, derivadas de formas de ver diferentes e igualmente válidas. La humildad ontológica no significa renunciar a la propia perspectiva. Es

indudablemente humilde afirmar que algunas circunstancias son "problemáticas" en tanto le agreguemos "para mí", lo cual constituye un reconocimiento explícito de que la misma circunstancia no parece ser problemática "para ti". La humildad es compatible con la convicción de autoafirmarse; lo que cada persona ve es totalmente válido. La humildad es incompatible con negar a los demás; sus puntos de vista son igualmente válidos.

Vivimos en un mundo pleno de sentido, donde nuestras experiencias son significativas porque la mente está constantemente interpretando nuestras percepciones. No procesamos la información como lo hace una computadora. Le atribuimos un sentido a nuestro mundo y desarrollamos una comprensión de lo que está sucediendo dentro de nosotros. "Atribuimos" ese sentido en nuestra mente, no lo tomamos del exterior. Denominaremos *modelos mentales* a nuestros sistemas de atribución de sentido.

Un modelo mental es el conjunto particular de asunciones, generalizaciones, creencias y valores profundamente arraigados, que permiten dar sentido al mundo en que vivimos y operar efectivamente en él. Por ejemplo, cuando un cliente me describe un problema, utilizo mi modelo mental para comprender la situación. El significado no está en los sonidos que oigo, sino en las imágenes, los recuerdos, los sentimientos y las ideas que las declaraciones de mi cliente disparan en mi mente.

Modelos mentales diferentes crean interpretaciones, sentimientos, opiniones y acciones diferentes. Si otro consultor, con un modelo mental distinto, oyera la misma historia que cuenta mi cliente, entendería las cosas de una manera distinta. Tal vez se concentraría en cosas que para mí son irrelevantes y desecharía información que yo considero significativa. En sí misma esta diversidad no crea problemas. Pero si yo diera por sentado que *mi* verdad es *la verdad*, mi arrogancia ontológica generaría un problema.

La arrogancia me haría reclamar que mi manera de atribuir sentido es la *única* manera razonable de atribuir sentido a la historia de mi cliente. En consecuencia, la humildad ontológica requiere que

comprendamos nuestros modelos mentales y la manera en que influyen en las experiencias y acciones de las personas.

Un antiguo relato cuenta que dos sacerdotes discutían sobre la manera correcta de servir a Dios. Con espíritu conciliador, por fin uno de ellos dijo: “Tú y yo vemos las cosas de manera diferente, y eso está bien. No debemos estar necesariamente de acuerdo. Tú puedes decidir que servirás a Dios a tu manera; yo decido que lo serviré a Su manera”.[3]

ANALIZANDO LOS MODELOS MENTALES

Para organizar nuestras experiencias y atribuirles sentido, utilizamos cuatro tipos de filtros: biológico, lingüístico, cultural y personal.

EL MECANISMO BIOLÓGICO

Si bien los seres humanos actuamos como si percibiéramos el mundo tal cual es, las evidencias científicas sugieren que no es así. El alcance de la audición humana, por ejemplo, es bastante limitado. Los perros oyen notas muy agudas que exceden nuestro registro. Los elefantes oyen las graves. Los gatos y los búhos ven bien de noche, mientras que la visión nocturna de las personas, en comparación, es bastante mala. Nosotros, los seres humanos, como todos los demás animales, tenemos limitaciones fisiológicas que determinan nuestras percepciones, restringidas al rango que nuestro sistema nervioso puede captar.

Lo que elude la percepción también elude la reacción. Un perro puede obedecer al llamado de un silbato ultrasónico, pero las personas no podemos hacerlo. Nuestro sistema biológico no sólo

determina el rango de percepciones posibles, también define el rango de acciones posibles.

> Si las puertas de la percepción se depurasen,
> todo aparecería ante los hombres como realmente es: infinito.
> Pues el hombre se ha encerrado en sí mismo
> hasta ver todas las cosas a través de las estrechas rendijas de su caverna.
>
> WILLIAM BLAKE, *LAS BODAS DEL CIELO Y EL INFIERNO*

EL LENGUAJE

Ingenuamente, suponemos que percibimos las cosas tal como son y luego les aplicamos una etiqueta. En realidad, el lenguaje determina nuestras experiencias tanto como nuestro tosco sentido de la percepción. Básicamente, no hablamos acerca de lo que vemos. Vemos sólo aquello de lo que podemos hablar.

Imagine que en el siglo XVI, en una pequeña aldea inglesa, aparece un teléfono. Usted está de pie junto a un granjero. Mira ese objeto, que hace un ruido. Tanto usted como el granjero ven el objeto y oyen el ruido. Allí terminan sus percepciones en común. Usted oye “la campanilla de un teléfono” mientras que el granjero oye simplemente un ruido extraño. Si le pidiera al granjero que “atendiera el teléfono”, seguramente lo miraría sin comprender.

No es necesario viajar en el tiempo para ilustrar este tipo de situaciones. Un contador ve en un balance cosas que un ingeniero no ve. Seguramente el ingeniero ve los mismos números, pero no conoce el lenguaje que el contador utiliza para interpretarlos. Del mismo modo, un ingeniero puede leer el diseño de un circuito que para el contador es completamente incomprensible. El contador ve las mismas líneas en el papel, pero no conoce el lenguaje que el ingeniero utiliza para interpretar esos símbolos. El lenguaje

compartido nos permite vivir en un mundo compartido, comunicarnos y coordinar nuestras acciones.

> No podemos ver nada hasta tener una noción previa de lo que vemos, y entonces difícilmente podamos ver algo distinto.
>
> HENRY DAVID THOREAU

LA CULTURA

Las experiencias compartidas forjan puntos de vista compartidos. Las corporaciones, las familias, las naciones —los grupos de cualquier índole— desarrollan patrones habituales de interpretación y acción. A medida que el tiempo avanza, estas prácticas compartidas se instituyen como la cultura del grupo. Edgar Schein define la cultura de un grupo como "un patrón de asunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado —a medida que aprende a enfrentar las dificultades que le plantea la adaptación al medio externo y la integración interna— que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas".[4]

Con las profesiones sucede lo mismo que con las culturas. Los miembros de una comunidad profesional comparten algo más que los conocimientos técnicos y el lenguaje. Comparten una manera de ver el mundo. En la industria automotriz, por ejemplo, los diseñadores de automóviles son famosos por su sentido de la estética. Los ingenieros, por su parte, se concentran en la funcionalidad. Los ejecutivos de producción están atentos a la manera de bajar los costos. Cada uno de estos profesionales ve al automóvil, y a la industria, desde una perspectiva distinta. Lo que a los ojos de un diseñador es un objeto estético, para los ingenieros es un objeto

mecánico y para los ejecutivos de producción es un objeto financiero.

Una cultura es un arma de doble filo. Por un lado, simplifica la transmisión de mecanismos eficaces para hacer frente a la realidad. Por el otro, limita la exploración de nuevos mecanismos. A medida que las prácticas habituales se transmiten a las nuevas generaciones se convierten en ortodoxia. En lugar de "la manera en que nuestro grupo ha respondido eficazmente a las dificultades en el pasado", se han convertido en "la única manera correcta de responder a las dificultades presentes y futuras".

En un famoso experimento realizado en la década de 1970 los investigadores pusieron cuatro monos en una jaula donde había una escalera de mano. Al subirla se podían alcanzar unas bananas colgadas del techo. Cuando el primer mono tocó la escalera de mano, los investigadores los mojaron a todos con agua fría que salía de una manguera. Empapados y desorientados, los monos trataron de alcanzar nuevamente las bananas. Pero cada vez que uno de ellos tocaba la escalera, todos eran "castigados". Muy pronto aprendieron la lección: la escalera era un "tabú". Luego los investigadores reemplazaron a uno de los monos que ya había pasado por la experiencia por otro, inexperto.

En cuanto entró en la jaula, se dirigió a la escalera. Antes de que pudiera tocarla, los otros monos lo apartaron de ella. Después de algunos intentos, el mono inexperto desistió. Los investigadores reemplazaron uno tras otro a todos los monos del grupo original. Al poco tiempo, ninguno de los monos originales estaba en la jaula. Empero el aprendizaje perduró: ningún mono trepó por la escalera. Por cierto, si alguno de los monos de la "segunda generación" lo hubiera intentado, habría tenido éxito. Los investigadores habían dejado de utilizar la manguera poco después de comenzar el experimento.

En una encuesta realizada por Price Waterhouse Coopers en 1996, casi la mitad de las personas entrevistadas

consignaron que los diferentes puntos de vista respecto de las modalidades operativas constituían el problema más preocupante después de una fusión. Más aún, afirmaron que las diferencias culturales habían causado la pérdida de oportunidades de negocios, con un alto costo. Ese mismo año, en una encuesta de *management* realizada por el *Wall Street Journal*, la mayoría de las respuestas afirmaron que la cultura era el principal obstáculo para la implementación del cambio. Los autores concluían que: "Invariablemente, la cultura parece encabezar todas las listas de problemas. Las diferencias culturales en cuanto al estilo operativo, las relaciones con el cliente y las comunicaciones representan obstáculos formidables para la integración posterior a una fusión".[5]

LA CIRCUNSTANCIA PERSONAL

Cada uno de nosotros es una combinación única de raza, sexo, religión, nacionalidad y familia. Cada uno tiene recuerdos singulares. Pensamos que nuestra historia pertenece al pasado, pero no es así. Nuestra historia da origen a nuestra comprensión del presente y a las decisiones y acciones por medio de las cuales delinearemos nuestro futuro. Cosechamos lo que sembramos, tanto en el plano material como mental.

Si un niño pasa su infancia acobardado ante un padre autoritario, tal vez cuando sea adulto se acobarde ante su jefe. Si una niña crece en un medio estimulante, será mucho más probable que vea a un nuevo directivo con una actitud abierta. Los miembros de los grupos no dominantes son muy sensibles a diversos asuntos que a los miembros de la cultura dominante les resultan completamente indiferentes. Nuestra historia nos predispone a percibir y sentir ciertas cosas más que otras. Aunque hayan pasado décadas desde que se me congeló

un dedo del pie, todavía siento que me duele cada vez que una ráfaga de aire frío viene hacia mí.

En lo personal, padecí la maldición, tanto como la bendición, de vivir bajo una dictadura militar que emprendió una política de exterminio contra sus adversarios políticos, aunque lo negaba públicamente. La consecuencia de esa experiencia de mi infancia es una aguda sensibilidad ante la intolerancia y la negación. No es casual que haya elegido una línea de trabajo en la que ayudo a la gente a descubrir su integridad esencial y a relacionarse con incondicional respeto mutuo.

Los cuatro filtros que he presentado, biología, lenguaje, cultura y circunstancia personal, dan forma a nuestros modelos mentales. Estos modelos mentales, a su vez, condicionan nuestras percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones. Nos llevan a asociarnos con ciertas personas y no con otras; a pensar de determinadas maneras y rechazar otras; a emprender ciertas acciones sin siquiera tomar en cuenta otras; a decidir qué es aceptable y qué no lo es. El enorme poder de los modelos mentales hace que sólo podamos vivir dentro de ellos.

Es decir, vivimos en *nuestra* realidad experiencial, la realidad que se manifiesta en nuestro espacio interpretativo. Como consecuencia de nuestras vivencias diferentes, mi realidad experiencial nunca será completamente igual a la suya. Cada uno de nuestros modelos mentales es único. Vivimos en el mismo mundo objetivo, pero a causa de las diferencias de nuestros modelos mentales, experimentamos y atribuimos significados de maneras radicalmente distintas.

Los modelos mentales son transparentes e invisibles para nosotros. Vemos el mundo a través de ellos, pero no podemos verlos. Son como anteojos de colores. Aunque no lo sabemos, cada uno de nosotros tiene lentes de distinto color. Si yo veo verde, ignorando el hecho de que estoy mirando a través de lentes de color verde, creeré

que el verde debe ser el color intrínseco de la realidad. Si usted ve rojo, está equivocado. Por supuesto, usted creerá exactamente lo contrario, dado que está viendo el mundo "incoloro" a través de sus invisibles lentes de color rojo.

Los controladores son personas empeñadas en probar que su perspectiva es la correcta. Eso demuestra que ellos *son* los que están en lo correcto, reafirma su autovaloración, más que la validez de sus conceptos. Para los controladores tener la razón es lo mismo que ser eficaz. No conciben la posibilidad de dudar y aun así ser competentes. Cegados por la arrogancia ontológica, no quieren conocer los puntos de vista de los demás porque temen que los suyos sean refutados y que eso los prive de confianza en sí mismos. Desafortunadamente para ellos, en la mayoría de las situaciones interpersonales la pregunta no es: "¿Estás en lo correcto o no?", sino: "¿Quieres probar que estás en lo cierto o quieres ser eficaz, es decir, quieres tener una conversación productiva?".

La humildad ontológica significa reconocer y validar los modelos mentales propios y los de los otros. Cuando comprendemos cuán penetrantes y poderosos son los filtros, es evidente que calificar a alguien de idiota porque ve las cosas de otra manera es una actitud idiota. Por supuesto, esa es mi humilde opinión. Es tentador detenerse y permitir que cada persona piense lo que quiera, pero usted tiene que dirigir una empresa. Para trabajar eficientemente, debe hacer más que aceptar los puntos de vista de todo el mundo. Debe crear un panorama compartido de la situación que le permita conseguir un resultado consensuado. ¿Cómo puede unificar múltiples perspectivas? ¿Cómo puede integrar los distintos puntos de vista? ¿Cómo puede incluir a los demás, entendiendo que la diversidad es una oportunidad para crecer?

NO HAY PROBLEMA

Cuando algo amenaza nuestra eficacia y bienestar, decimos que "tenemos un problema". Nos referimos a los problemas como si

fueran objetos como una tostadora o un televisor. Eso podría explicar por qué pasamos tanto tiempo discutiendo acerca de cuál es "el verdadero problema". Estas discusiones son improductivas, porque parten de una premisa falsa: no hay tal *cosa* como un problema.

Cuando alguien habla de un "problema", no describe una realidad externa; expresa, en cambio, una preocupación acerca de su bienestar. Un problema no existe sin que alguien considere que una situación es problemática, es decir, sin que haya alguien a quien no le gusta lo que imagina que esa situación provocará. Es perfectamente posible que distintas personas hagan distintas evaluaciones de la misma situación. Una carie, que es problemática para mí, es una oportunidad para mi odontólogo.

YO TENGO (UNA) RAZÓN, TÚ TIENES (OTRA) RAZÓN

Consideremos dos modelos mentales opuestos y sus consecuencias. Al primero, fundado en la humildad ontológica, lo denominaremos el modelo de *aprendizaje mutuo*. Al segundo, fundado en la arrogancia ontológica, lo denominaremos el modelo *unilateral de control*.[6] He utilizado estos modelos, desarrollados originalmente por Chris Argyris y Donald Schön, para ayudar a muchos de mis clientes a dejar de actuar como controladores y transformarse en aprendices. Cuando logran hacer efectivo ese cambio, las personas dejan de luchar para demostrar que tienen la última verdad y comienzan a trabajar para armonizar las perspectivas de todos.

El modelo de aprendizaje mutuo parte de tres supuestos:

Mi racionalidad es limitada. Mi modelo mental condiciona mis percepciones e interpretaciones. Mi punto de vista es siempre parcial. En consecuencia, no puedo reivindicar certeza alguna acerca del estado de situación actual o futuro. Mis creencias son solo hipótesis, siempre sujetas a impugnación.

Los otros puntos de vista son complementarios. Debido a que las otras personas operan con modelos mentales diferentes, pueden ver cosas que yo no veo. Pueden proveer datos adicionales que pueden mejorar mis evaluaciones. Por lo tanto, estoy ansioso de comprender los puntos de vista de otras personas, especialmente cuando no concuerdan con los míos.

Los errores son oportunidades de aprendizaje. Un defecto es un tesoro. Así como un síntoma revela una enfermedad subyacente y permite su tratamiento, un error es una oportunidad para analizar y mejorar el proceso que lo creó.

Estos tres supuestos determinan cinco estrategias:

- *Definir objetivos y estrategias de manera consensuada*. Cuando enfrenta un desafío, desbloquee sus estrategias y objetivos para la negociación. Cuanto más abarcadores, más acertados serán, y lograrán mayor nivel de compromiso. Esto no supone ceder autoridad. Es posible pedir autorización al grupo para tomar decisiones urgentes cuando no se puede lograr el consenso en un plazo razonable. Ampliaré este tema en el capítulo 6.
- *Ganar junto con los demás*. La implementación requiere colaboración y flexibilidad. Todas las personas pueden proveer información para ayudarlo a lograr sus objetivos. Apoye y respete a quienes tienen un punto de vista diferente. Si sus opiniones son convincentes, adóptelas. Cambiar de idea es un signo de honestidad y fortaleza.
- *Compartir sus opiniones y escuchar las opiniones de los demás*. Comparta la información, ejemplos concretos, opiniones e ideas con otras personas para que puedan sacar sus propias conclusiones. Si usted crea condiciones para una conversación honesta, ellas se sentirán invitadas a hacer lo mismo. Estimule la indagación entre todos los participantes.
- *Maximizar el compromiso interno por medio de elecciones libres e informadas*. Ofrezca la máxima información y ejerza la mínima coerción para ayudar a los otros a decidir cómo satisfacer sus intereses y necesidades. Aliente a las personas a asumir responsabilidad con los demás y responsabilidad consigo mismo por sus elecciones.
- *Reconocer la validez de los sentimientos*. Acepte que los seres

humanos somos criaturas emocionales, y que los sentimientos son componentes fundamentales de nuestra conducta. Considere que todos los sentimientos son válidos y merecen ser investigados. Ampliaré este tema en el capítulo 8.

Cuando un grupo pone en práctica estas estrategias descubre que se siente estimulado y lleno de posibilidades. Sus integrantes se sienten complacidos de tener poder de decisión. Responden a la organización con lealtad y responsabilidad. Trabajan con un alto nivel de cooperación y compromiso por la excelencia.

Si las personas comprenden que los errores pueden corregirse rápidamente y los procesos pueden mejorarse continuamente, estarán más preocupadas por corregir sus errores que por encubrirlos. Responderán de inmediato ante resultados decepcionantes y los utilizarán como una oportunidad de aprendizaje. Resolverán problemas específicos a través de discusiones breves y concretas. La responsabilidad reemplazará a la culpa. Podrán explorar libremente nuevas ideas y ponerlas en práctica sin demoras burocráticas. Pondrán en cuestionamiento creencias obsoletas y se sentirán habilitadas para innovar.

Las consecuencias fundamentales del modelo de aprendizaje mutuo son aquellas con las que sueña cualquier líder: efectividad, flexibilidad, innovación, alta calidad y rentabilidad, bajos costos, baja rotación de personal, competitividad, mejora continua, crecimiento individual y organizacional. Sin embargo, pese a todos estos evidentes beneficios, el enfoque del aprendizaje mutuo no es el que prevalece en nuestra sociedad. Habitualmente seguimos un modelo diferente, uno al que Argyris y Schön denominan *control unilateral*.

Aunque los temas no humanos como la estadística, los diagramas de flujo, las finanzas o la alta tecnología [...] son evidentemente esenciales para administrar una empresa exitosa, las compañías no fracasan por carecer de estos conocimientos técnicos: fallan en lo que concierne a las

personas. Aparentemente no somos capaces de aprender que, si los empleados no logran un alto nivel en su trabajo, no se debe a que no comprendan los aspectos técnicos o estadísticos de la tarea que deben realizar, sino a la manera en que los tratan sus gerentes.

WILLIAM GLASSER [7]

YO TENGO LA RAZÓN; TÚ NO

He comparado los modelos mentales con lentes. Dije que son invisibles porque miramos *a través* de ellos. Esto sugiere que, si nos quitáramos los anteojos y los pusiéramos delante de nuestra nariz para mirarlos, comprenderíamos que ellos distorsionan nuestras percepciones. La distancia brinda perspectiva, nos permite decidir si deseamos seguir usando esos anteojos. Los modelos mentales pueden funcionar como anteojos, pero se parecen más a los ojos. No podemos prescindir de ellos sin un gran trauma. Nuestra manera de ver el mundo está tan arraigada que ni siquiera la consideramos una manera; es *la* manera.

Una de las características distintivas de la arrogancia ontológica es que no distinguimos nuestra identidad de nuestras opiniones. Asumimos que nuestros pensamientos y nuestro yo son una misma cosa. Si alguien está en desacuerdo con nuestra opinión, está en desacuerdo con nosotros.

En consecuencia, cualquier persona que ponga en duda nuestro punto de vista está poniendo en duda nuestra imagen y autoestima. Por este motivo los desacuerdos tienen su cuota de beligerancia. Cualquier confrontación puede transformarse en un combate mortal en el que debemos defender nuestra identidad, habitualmente destruyendo a quienquiera que la amenace. La arrogancia ontológica lleva directamente al control unilateral.

Al igual que el modelo de aprendizaje mutuo, el modelo de control unilateral se basa en tres supuestos:

Soy totalmente racional. Mi punto de vista es objetivo. No estoy obnubilado por la emoción o influido por intereses personales. Veo las cosas tal como son. Ningún modelo mental filtra mi percepción.

Los otros no lo son. Desafortunadamente, la mayoría de las personas no son totalmente racionales. Su mentalidad es estrecha y están aferrados a sus ideas, que frecuentemente son equivocadas. No ven, y peor aún, ni siquiera quieren ver la verdad.

Los errores merecen ser castigados. Cuando algo sale mal, alguien debe asumir la culpa. La persona responsable debe ser castigada. El temor al fracaso promueve el éxito.

Estos supuestos llevan a cinco estrategias:

- *Definir los objetivos unilateralmente*. No pierda tiempo tratando de definir objetivos comunes. Imponga los objetivos "correctos" (es decir, los suyos) y las estrategias "correctas" (es decir, las suyas) para lograrlos.
- *Derrotar a los otros*. La implementación requiere determinación. Manténgase firme en sus objetivos y estrategias y doblegue cualquier oposición. Cambiar de idea es signo de debilidad. Coopere con las personas que lo ayudan a lograr sus objetivos. Descalifique a las que no lo hacen.
- *Manipular la información*. Exponga sólo hechos y opiniones que apoyen su argumento. Oculte la información que se opone a él. La única información relevante es la que lo ayuda a convencer a los demás de que usted tiene razón y que ellos están equivocados.
- *Apelar a motivaciones externas*. Amenace a las personas con espantosas consecuencias si no siguen sus instrucciones, y recompénselas si lo hacen. Mantenga un ambiente de miedo y sumisión.
- *Suprimir los sentimientos*. Las emociones son una distracción. El trabajo bien hecho es producto del pensamiento riguroso. Expresar emociones es evidencia de incompetencia y debilidad.

El modelo de control unilateral les parece razonable a los arrogantes ontológicos. Suponen que su perspectiva es obviamente correcta, por lo cual no dudan de que quienes manifiestan su desacuerdo con ella están obviamente equivocados. La manera más expeditiva de hacer las cosas es convencer o eliminar a aquellos que disienten. En el corto plazo, esta estrategia puede parecer útil, pero nunca consigue buenos resultados en el largo plazo.

En un ambiente de control unilateral, las personas adoptan actitudes defensivas, inconsecuentes, controladoras y manipuladoras. Son precavidas y temerosas, buscan “aliados” para enfrentar a los “enemigos”. Ocultan información importante, ideas y sentimientos. Todo esto conduce a que las relaciones sean hipócritas y se repriman los conflictos que surgen de engañosas maniobras políticas. Periódicamente, algún arrebato en público destruye la fachada de paz y armonía. Estas explosiones emocionales son tan contraproducentes que refuerzan la creencia generalizada de que es necesario evitar la confrontación abierta, lo cual conduce a mayor represión y encubiertas luchas por el poder.

Las relaciones interpersonales y grupales se vuelven defensivas. La dinámica de grupo se calcifica y el enfoque se orienta a ganar o perder en lugar de colaborar y aprender. Hay antagonismo, desconfianza, incomunicación, aversión al riesgo, conformidad y obsecuencia hacia las normas externas. No hay iniciativa personal o compromiso con una visión común. La motivación es escasa y los individuos hacen lo mínimo necesario para evitar ser despedidas.

Las personas sienten temor, tensión y disgusto. Las domina la ansiedad, el cinismo y el resentimiento. Se sienten desmoralizadas por su incapacidad para controlar, o siquiera comprender, su destino. Responden con rebeldía o sumisión a quienes los manipulan. No existe la colaboración o el entusiasmo. La iniciativa de lograr el éxito está ausente.

Los errores se incrementan y se multiplican. Los individuos están más preocupados por ocultar sus errores que por corregirlos, por lo cual esos errores se consolidan hasta que desencadenan crisis. Se

destina mucha más energía a buscar a quien culpar que a resolver problemas. Las personas sostienen teorías secretas, que validan su posición, fundadas en argumentos privados, en lugar de compartirlas en público. La comunicación imprecisa y con vaguedades conduce a la tergiversación, el malentendido y la falta de coordinación.

La libertad para explorar nuevas ideas y posibilidades es ínfima. El conformismo, la falta de energía y la inercia son la norma. Las invitaciones a la adaptación y la innovación son ignoradas; las personas se niegan a proponer soluciones que podrían desafiar las normas y creencias establecidas. La tendencia predeterminada es el pensamiento encasillado, en lugar de la propuesta de ideas que superen los límites tradicionales.

El autoritarismo prevalece. Para obtener conformidad se requiere constante vigilancia por parte de una autoridad que tiene el poder de castigar. Sin visión y objetivos compartidos, las personas actúan con apatía, se someten al pensamiento de grupo, al conservadurismo, a la aversión al riesgo. No hay cooperación para definir objetivos y establecer estrategias.

Las consecuencias fundamentales del modelo de control unilateral son simples y devastadoras: inoperancia, rigidez, carencia de innovación, baja calidad, costos altos, alta rotación de personal, falta de competitividad, obsolescencia, rentabilidad negativa, intensificación de las crisis y, por último, colapso organizacional.

La relación entre un gerente y un empleado es mucho más parecida a la que existe entre un director de orquesta y sus músicos que a la tradicional relación superior/subordinado. El superior [...] no puede, en general, hacer el trabajo del supuesto subordinado, del mismo modo en que el director de una orquesta difícilmente pueda tocar la tuba. A su vez, el [...] trabajador depende del superior para recibir directivas y [...] para definir cuál es la “calificación” deseada para la organización en su conjunto, es decir, cuáles son los

parámetros y valores, el nivel de desempeño y los resultados. Y así como una orquesta puede sabotear al director más capaz, y por cierto, incluso a los más autocráticos, un equipo puede sabotear con facilidad incluso al superior más capaz, y por qué no, al más autocrático, [...] los empleados tienen que ser manejados como si fueran voluntarios.

PETER DRUCKER [8]

¿QUIÉN QUIERE SER UN CONTROLADOR?

¿Si el control unilateral es tan letal y el aprendizaje mutuo tan poderoso, por qué no optamos todos por el modelo de aprendizaje mutuo? ¿Por qué no abandonamos nuestra arrogancia ontológica para adoptar una actitud humilde? La elección parece obvia y, sin embargo, no lo es para la gran mayoría de las personas. Muchos individuos, en particular aquellos que tienen autoridad, son ejemplos rotundos de control unilateral.

El modelo de control unilateral tiene mecanismos de defensa automáticos. Su sistema inmunológico está programado para destruir cualquier cosa que amenace sus creencias y sus supuestos. Sin pensarlo, los controladores eliminan cualquier información que contradiga su modelo mental. En consecuencia, operan de acuerdo con el modelo de control unilateral incluso sin darse cuenta. Pasan su tiempo manipulando a los demás sin que eso les impida considerarse a sí mismos abiertos e interesados en las perspectivas ajenas.

Cambiar del control unilateral al aprendizaje mutuo va en contra de las convenciones sociales. Vivimos en una cultura arrogante, que nos condiciona desde la temprana infancia a sentirnos valiosos sólo cuando ganamos. Desde niños aprendemos a proteger nuestra imagen y a demostrar que tenemos razón. Si no lo logramos, nos sentimos como fracasados. No es sorprendente que nos aferremos al

modelo de control unilateral aun cuando es evidentemente ineficaz. En realidad, nunca probó ser eficaz. Sencillamente, cuando advertíamos que otras personas se oponían a nosotros, las culpábamos de nuestros problemas. En nuestra mente controladora, eso confirma que debemos esforzarnos más para imponer nuestra voluntad a “esos idiotas que no saben de qué demonios están hablando”.

Por supuesto, nunca los llamamos “idiotas” cuando están presentes. Una de las premisas básicas del modelo de control unilateral es que debemos actuar como si no tratáramos de controlar unilateralmente a los demás. Cuando esta duplicidad se impone en una cultura, la organización se desquicia.

Los códigos de conducta de muchas organizaciones contienen paradojas implícitas. En ese tipo de cultura, algunos de los mensajes habituales son:

- Mantenga informados a los otros, pero oculte los errores.
- Diga la verdad, pero no dé malas noticias.
- Asuma riesgos, pero no fracase.
- Sea el vencedor, pero de manera tal que parezca que nadie ha perdido.
- Sea un jugador del equipo, aunque lo que verdaderamente le importa es su desempeño personal.
- Exprese sus ideas personales, pero no contradiga a su jefe.
- Sea creativo, pero no se desvíe de las reglas.
- Prometa sólo lo que puede hacer, pero nunca diga “no” a un pedido de su jefe.
- Formule preguntas, pero nunca admita ignorar algo.
- Piense en el sistema en su totalidad, pero trate de optimizar su propio subsistema.
- Piense en el largo plazo, pero mejor que logre resultados inmediatos.
- Acepte todas estas normas, pero actúe como si no existieran.

Muchas organizaciones parecen obsesionadas en simular que lo que está sucediendo en realidad no está sucediendo. Para sobrevivir, sus empleados tienen que aceptar que no están experimentando lo

que experimentan, lo cual les plantea una contradicción intolerable. Más aún, tienen que actuar como si esa contradicción no existiera, lo cual les impide hablar sobre ella o modificarla. No es sorprendente que en esas organizaciones reinen la tensión y la apatía. La negación de la realidad es una característica básica de la enfermedad mental.

—Entonces debes decir lo que piensas —siguió la Liebre de Marzo.

—Lo hago —se apresuró a responder Alicia—. O al menos... al menos pienso lo que digo... Es más o menos lo mismo, ¿no?

—¿Lo mismo? ¡De ninguna manera! —dijo el Sombrerero—. ¡En tal caso, sería lo mismo decir «veo lo que como» que «como lo que veo»!

LEWIS CARROLL, *ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS*

LAS RUTINAS DEFENSIVAS ORGANIZACIONALES

Chris Argyris y Donald Schön descubrieron que, cuando se les pregunta a los directivos de empresa cómo se comportarían en ciertas circunstancias, la respuesta que dan habitualmente es la "teoría enunciada", un modelo de acción congruente con sus valores explícitos. La mayoría de ellos aseguran comportarse de acuerdo con el modelo de aprendizaje mutuo.

No obstante, al observar la conducta de miles de directivos de empresa, Argyris y Schön descubrieron que la manera en que dicen comportarse es considerablemente distinta de la manera en que realmente lo hacen. A la verdadera línea de conducta que aplican los directivos, estos autores la denominan "la teoría en uso". La mayoría de ellos se comportan de acuerdo con el modelo de control unilateral.[9]

La teoría en uso es incompatible con la teoría enunciada. Si desean

mantener su conducta, esta divergencia debe permanecer oculta; si sale a la luz, es insostenible. Este es el motivo por el cual en un entorno de duplicidad las personas están condenadas si intentan obedecer los mensajes contradictorios y condenadas si intentan exponer las contradicciones. Dice Argyris: “Si los individuos no hablan sobre las rutinas defensivas, sobre las inconsistencias entre las teorías enunciadas y las teorías en uso, esas rutinas seguirán proliferando... Si lo hacen, se crearán problemas”.[10]

No sólo en los individuos se verifican contradicciones entre las teorías enunciadas y las teorías en uso. En *The Neurotic Organization* (*La organización neurótica*), Manfred Kets de Vries y Danny Miller presentan algunas de las divergencias corporativas más comunes entre declaraciones y acciones. “Somos buenos ciudadanos de esta comunidad”, dicen mientras contaminan el lago del pueblo. “Nuestros trabajadores tienen autonomía”, dicen mientras despiden a cualquiera que cuestione su autoridad. “La calidad es lo más importante”, dicen mientras venden productos defectuosos. “Las personas son nuestro principal activo”, dicen mientras permiten que cada año el 50% de sus empleados se vaya de la empresa.

Argyris explica que las rutinas defensivas son estrategias que permiten a individuos y organizaciones evitar situaciones vergonzantes, permitiéndoles ignorar las inconsistencias entre sus palabras y sus acciones. En una rutina organizacional defensiva:

- El gerente da una orden contradictoria, o dos gerentes dan órdenes contradictorias entre sí.
- El gerente hace que su orden sea no discutible.
- El gerente hace que la no discusión de su orden sea no discutible.

Consideremos un ejemplo. Un supervisor le dice a un trabajador que cuando detecte un defecto debe detener de inmediato la línea de producción e informarlo. Al día siguiente, otro supervisor le dice que, cuando hay gran apremio, no debe informar sobre los defectos ni detener la línea de producción. Si no existe un estándar claro para

decidir cuándo “hay un gran apremio”, el trabajador queda atrapado. Si detiene la línea, se creará un problema. Si no la detiene, también se meterá en problemas. Si trata de recurrir a sus supervisores para que resuelvan la contradicción, también tendrá problemas. La respuesta será: “Estamos demasiado ocupados para resolver tus problemas. ¡Ocúpate de eso!”.

Las rutinas defensivas hacen estragos en una organización. De Vries y Miller descubrieron que “las comunicaciones de doble vínculo frustran el surgimiento de la confianza mutua y la iniciativa. Mientras crece la rabia, se suprimen los conflictos y se alienta una atmósfera de falso consenso. Para los subordinados, aparentemente lo más fácil es aceptar la situación. La parálisis en la acción se convierte en algo bastante común”.[11]

Si bien las incongruencias son inevitables, también son manejables. La vida organizacional es demasiado compleja, no es posible evitar las contradicciones. Las inconsistencias son inherentes a la vida, pero no deben crear rutinas organizacionales defensivas. El disparador fundamental de una rutina defensiva no es la contradicción, sino la imposibilidad de discutirla. Una cultura de aprendizaje mutuo, en la cual las personas están dispuestas a discutir sobre su conducta, es el mejor antídoto contra las rutinas organizacionales.

TE PROPONGO QUE HABLEMOS

Es extremadamente difícil cambiar una cultura de control unilateral, porque aparentemente no es vista como tal. Un controlador supone que, al igual que él, las otras personas se identifican con sus opiniones y consideran cualquier desacuerdo como un ataque personal. Por lo tanto, trata de derrotarlos, con cortesía, como si no estuviera en desacuerdo con ellos. No desea arriesgarse a contrariarlos o humillarlos, de modo que no expresa honestamente sus opiniones. Busca maneras sutiles de ganar la discusión sin que se

plantee siquiera una clara discusión. Si no lo logra, trata de conseguir su objetivo por medio de la intimidación. En consecuencia, es altamente improbable que en un ambiente de control unilateral se dé a conocer información que refute la validez de una postura. Cuando ocurre, es rápidamente eliminada.

Un ejecutivo de ventas llamado Marcos se acercó a mí después de un seminario y me pidió que lo ayudara a afrontar una delicada situación con Susana, su asistente administrativa. Marcos me explicó que Susana era una persona muy difícil, poco dispuesta a seguir sus indicaciones. Se sentía tan frustrado que quería despedirla, pero después de oír mi presentación sobre el control unilateral y el aprendizaje mutuo, comenzó a dudar. Se preguntaba si estaba actuando de manera arrogante y controladora, si sería injusto no darle a Susana una oportunidad. Quería ver la situación desde una perspectiva más orientada al aprendizaje y tomar en cuenta otras opciones.

Le pedí a Marcos que me diera datos que pudieran justificar su evaluación de Susana. Me explicó que ella nunca le hacía preguntas y tomaba decisiones por su cuenta, sin su aprobación. En particular, se refirió a la manera en que ella estaba organizando una convención de ventas que se realizaría en dos meses. Susana era relativamente nueva en su puesto y era la primera vez que organizaba una reunión tan importante, pero había insistido en que deseaba hacerlo sin ayuda. Marcos temía que las cosas no salieran bien si él no aconsejaba a Susana y supervisaba los preparativos. Sin embargo, cada vez que trataba de conversar sobre el asunto, sentía que ella lo desairaba con un impasible “todo está en orden”.

—¿Has hablado con Susana de lo que te preocupa?

—¡Eso sería decirle que no confío en ella! No sería respetuoso.

Le hice la pregunta obligada.

—¿Es más respetuoso despedirla sin darle la oportunidad de corregir su conducta?

Un silencio avergonzado siguió a mi pregunta. Marcos la había comprendido, pero no alcanzaba a apreciar sus ramificaciones. Le dije

que podía solucionar el conflicto con Susana, pero antes era necesario que se tomara las cosas con menos seriedad. En última instancia, la solución más poderosa para la arrogancia ontológica no es la voluntad, sino el humor.

SIN ARROGANCIA

Dos exploradores caminan por la sabana africana. Súbitamente aparece un león. Uno de los exploradores toma de su mochila un par de zapatos para correr y se los pone.

—¿Qué haces? —le pregunta el otro explorador.

—Me preparo para correr —responde.

—No seas estúpido. Nunca podrás correr más rápido que el león.

—No necesito correr más rápido que el león. Sólo necesito correr más rápido que tú.

La clave de cualquier chiste es un final inesperado. Suponemos que ambos exploradores están en igualdad de condiciones ante el león. El remate desarma esa suposición y echa a perder la interpretación automática que nuestra mente ha creado.

Cuando reímos, confesamos algo: "Creía que las cosas eran de una manera, pero evidentemente no es así". Lo que parecía obvio resultó ser solo una inferencia errónea. Un buen chiste revela la insoportable levedad del ser (real). Nos demuestra que nuestra idea del mundo no es el mundo real.

La risa es un signo indudable del cambio de la arrogancia a la humildad. Cuando observamos nuestros modelos mentales sin apego, nos sentimos aliviados. Dejamos de vernos con tanta seriedad. Nuestras opiniones son menos rígidas y abandonamos la actitud de suficiencia con que sostenemos que nuestros puntos de vista son obviamente correctos. Esto relaja nuestro habitual engreimiento y abre una puerta a la curiosidad y el asombro. Cuando el remate de un chiste sacude nuestra seguridad y nos muestra que nuestra

interpretación de la primera parte no era correcta, intuimos que la vida puede ser un “chiste” en el cual el mundo permanentemente sacude nuestras vanidosas certezas. Por lo tanto, el humor es el camino más fácil hacia la humildad ontológica.

Cuando somos presa de la arrogancia ontológica, decimos cosas pomposas como: “Escúchame, así son las cosas, sé realmente de qué estoy hablando”. Nos ponemos demasiado serios, no vemos los filtros de nuestros modelos mentales. En la oración anterior, la palabra “realmente” no es más que un pedido de obediencia. Esas palabras arrogantes implican: “Debes rendirte ante la realidad. Sólo te estoy explicándo cuál es la realidad”. Expresiones tales como “realmente”, “objetivamente”, “la verdad es” y “obviamente”, seguidas de una opinión, son un signo indudable de que estamos operando de acuerdo con el modelo de control unilateral. Pero no hay que desesperar. Podemos advertir nuestra propia rigidez, recordar que debemos relajarnos y tomarnos menos seriamente.

Cuando usted ríe, toma una dosis completa de humildad ontológica. No obstante, convertirla en interacciones de aprendizaje mutuo requiere algún trabajo. Es necesario que aprenda a expresar sus puntos de vista, y a recibir los de otras personas, con honestidad, respeto y humildad. No sólo cuando los otros son también aprendices, sino también, lo cual representa un desafío mayor, cuando está rodeado de un gran número de controladores unilaterales. De hecho, cuando elige el aprendizaje mutuo, descubre que son muchos los controladores unilaterales que trabajan con usted. ¿Cómo puede expresarse con humildad ontológica sin ser avasallado por quienes se sienten totalmente seguros de sus propias opiniones? ¿Cómo puede afirmar lo que piensa sin avasallar a su vez a quienes piensan de otra manera?

Un señor golpea la puerta de la habitación de su hijo y le dice:
—¡Jaime, levántate! Jaime le responde:
—Papá, no quiero levantarme.

—¡Levántate, tienes que ir a la escuela! —grita el padre.
—No quiero ir a la escuela —dice Jaime.
—¿Por qué no? —pregunta el padre.
—Por tres motivos: primero, porque es muy aburrida; segundo, porque los chicos se burlan de mí; y tercero, porque las maestras me odian.
El padre contesta:
—Bien. Te daré tres motivos por los cuales debes ir a la escuela: primero, porque es tu deber; segundo, porque tienes cuarenta y cinco años; y tercero, porque eres el director.

ANTHONY DE MELLO[12]

Volvamos al conflicto entre Marcos y Susana. Le pregunté a Marcos si pensaba que Susana era capaz de manejar la próxima convención por sí sola.

—¡No! —dijo él—. Ella no tiene la experiencia necesaria.

—¿Por qué no le dices simplemente que te preocupa, debido a que es la primera vez que lo hace, que ella trate de organizar la convención sin ayuda? —le pregunté—. Eso no la agrede a Susana, sencillamente significa que, en tu opinión, ella no tiene la experiencia suficiente para hacer sola un trabajo de tanta importancia.

Marcos estuvo de acuerdo con mi razonamiento, no obstante aún se resistía a hablar tan francamente con su asistente. No quería "ponerla en una situación incómoda", que la llevara a "adoptar una actitud defensiva".

Le señalé a Marcos que esos eran sus temores y que no tenían nada que ver con Susana. Lo alenté a que hiciéramos un *juego de roles* para descubrir cómo podía invitar a su asistente a mantener una conversación de aprendizaje mutuo. Aceptó hacer la experiencia. Interpretamos el diálogo varias veces, hasta que Marcos se sintió lo suficientemente cómodo como para hablar con Susana. En los tres capítulos siguientes describiré las técnicas que le enseñé.

Dos días después recibí un llamado de Marcos. Estaba eufórico.

Me dijo que había tenido una de las mejores conversaciones de su vida. No sólo a causa de lo que había ocurrido en el intercambio, sino por lo que había aprendido sobre sí mismo. Marcos le había dicho francamente a Susana que estaba preocupado porque creía que ella no tenía experiencia suficiente para organizar toda la convención de ventas sin colaboración. Le explicó que, aunque apreciaba su esfuerzo y su iniciativa, le agradaría involucrarse más activamente, para ayudarla y supervisarla. En respuesta, Susana comenzó a sollozar. Le confesó a Marcos que estaba preocupada porque sentía que él le había arrojado encima el peso de ese enorme proyecto y que, para probar que estaba capacitada para ocupar su puesto, debía hacer todo sin ayuda. Estaba tensionada y ansiosa, pero temía que, si le pedía a Marcos que participara en la organización, él pensara que ella era incompetente.

Marcos estaba atónito. Comprendió que había creado un relato sobre la situación en el que había caracterizado a Susana como una persona rebelde y poco colaboradora y se había descrito a sí mismo como un hombre bondadoso y generoso, dado que él quería ayudarla, pero ella no se lo permitía. Su historia no era real, era sólo una fábula, por añadidura, inútil. Cuando Marcos se atrevió a poner a prueba su interpretación, obtuvo una información que la refutaba. Su relato se hizo trizas. Desde su nueva perspectiva, planificar la convención ya no fue un problema. Más aún, al tener una relación más estrecha, él y Susana mejoraron su habilidad para trabajar juntos y planificaron la convención. Marcos estaba sorprendido por las ramificaciones del asunto. “Me pregunto en cuántos lugares me estoy comportando de la misma manera, suponiendo que entiendo qué ocurre cuando en realidad no tengo la menor idea. Me pregunto cuánto tiempo de mi vida paso en el mundo que crea mi imaginación”, me dijo.

El cambio fundamental en la manera de pensar de Marcos fue el paso de: “No sabes qué demonios estás haciendo y eres demasiado soberbia para aceptar mi ayuda”, a “Me temo que, sin experiencia previa, no puedes organizar esto sin ayuda. Me gustaría ayudarte y supervisarte mientras haces esto por primera vez”.

La primera frase es un perfecto ejemplo de opinión tóxica: una opinión disimulada como un hecho. Para comunicarse con humildad ontológica y permitir el aprendizaje mutuo, es necesario distinguir los hechos de las opiniones y expresar las opiniones de manera productiva.

Nan-in, un maestro japonés de la era Meiji (1868-1912), recibió a un profesor universitario que fue a verlo para hacerle preguntas sobre la filosofía zen. En tanto el profesor hacía una serie de comentarios, Nan-in sirvió el té. Cuando la taza de su visitante estaba llena, él siguió vertiendo té. El profesor observó el líquido que caía de la taza hasta que no pudo contenerse y dijo:

—¡La taza ya está llena! ¡No entra nada más!

—Como esta taza —explicó Nan-in—, usted está lleno de sus opiniones y especulaciones. ¿Cómo puedo enseñarle sobre el zen si antes no vacía su taza?

PARÁBOLA ZEN

LAS OPINIONES TÓXICAS

Un hecho es algo objetivo. Usted está despierto. Este es el capítulo número cuatro. Está nevando. Los hechos se perciben por medio de los sentidos. Las otras personas pueden percibir lo mismo a través de los suyos. Los hechos son públicos. Hacen referencia al mundo que todos podemos observar. Para enunciar un hecho podemos usar oraciones del tipo “S (sujeto) es P (predicado)”, donde el predicado expresa una característica observable del sujeto. En el diálogo con que se iniciaba este capítulo, Eduardo, habría podido decir: “El informe tiene dieciocho páginas”. Cristina habría podido afirmar: “Mi equipo trabajó durante cinco días en ese informe”. Es decir habrían

podido enunciar simplemente hechos, sin adosarles una valoración.

Una opinión es subjetiva. “Yo considero que tú deberías ir a dormir.” “Este capítulo me parece interesante”. “Creo que es un gran día para esquiar”. Las opiniones se forman en nuestra mente, y las otras personas no pueden leer la mente. Las opiniones son privadas, no se refieren al mundo observable, sino a nuestras ideas sobre él. Para expresar opiniones podemos usar oraciones del tipo: “Pienso que S es P”, o “Para mí, S es P”. El sujeto de nuestras opiniones siempre somos nosotros mismos.

En el diálogo que mencioné, Eduardo habría podido afirmar: “Este informe es demasiado largo para lo que me propongo exponer en la reunión”. Cristina habría podido decir: “Creí que era la clase de informe que necesitabas”. Estas oraciones expresan las opiniones de Eduardo y Cristina. Pueden ser sinceras o engañosas, pero no son verdaderas o falsas en ningún sentido objetivo.

Los seres humanos observamos hechos y nos formamos opiniones incesantemente. Cuando nos encontramos con alguien, no sólo prestamos atención a su ropa. Hacemos una valoración de esa persona a partir de lo que pensamos de su ropa. No decidimos voluntariamente tener opiniones, evaluamos todo lo que nos rodea de manera constante y automática. Muchas de esas opiniones son útiles. Pero muchas otras son tóxicas.

Una opinión es tóxica cuando se disfraza como un hecho. A causa de su estructura sintáctica, una opinión tóxica parece expresar un hecho. Por ejemplo: “El brócoli es asqueroso” o “Eduardo es un imbécil”. Estos juicios simulan ser algo más que opiniones. Usan el lenguaje de los hechos. Podemos hacerlos aún más engañosamente objetivos agregando palabras tales como “realmente”, “verdaderamente” y “objetivamente”. Por ejemplo: “Este trabajo es realmente difícil”. “El problema real es que estás empecinada en hacerlo a tu manera.” “Tu conducta es verdaderamente despreciable.” “Objetivamente, San Francisco es el mejor lugar para vivir.”

El problema con las opiniones tóxicas es que hacen una afirmación que pretende ser la descripción de una realidad objetiva. Por lo tanto,

opiniones tóxicas disímiles provocan conflicto. Si yo prefiero vivir en San Francisco y usted, en Nueva York, tenemos opiniones diferentes. Si yo digo “San Francisco es el mejor lugar para vivir”, y usted dice “Nueva York es el mejor lugar para vivir”, tenemos un conflicto.

Esta es, precisamente, la toxicidad de la arrogancia ontológica. El controlador, ignorando sus modelos mentales, entiende sus opiniones como descripciones verdaderas del mundo “real”, igualmente perceptible para todas las personas. No dirá: “No como brócoli porque no me gusta” o “No sé cómo trabajar con Susana”, dos oraciones donde el sujeto es la primera persona. Enunciará oraciones en tercera persona que pretenden describir cómo *son* las cosas en lugar de decir *qué piensa* sobre esas cosas.

Las opiniones tóxicas crean enfrentamientos. Expresarlas raramente mejora las cosas. Si Cristina le dice a su jefe que es un imbécil, terminará en la calle. En la película *Mentiroso compulsivo*, el personaje que interpreta Jim Carrey se crea un cúmulo de problemas por expresar sus opiniones tóxicas por todas partes. Y si bien algunas personas desean creer que es valioso ser brutalmente honesto, las opiniones tóxicas siempre resultan ser más “brutales” que “honestas”. Expresar esas opiniones destruye la eficiencia, daña las relaciones y provoca hostilidad.

Dejar de expresar las opiniones tóxicas no es la opción más aconsejable. Cuando controlamos la lengua, guardamos la toxicidad en la mente. Si solamente restringimos la expresión de las opiniones tóxicas, pero seguimos considerándolas verdaderas, terminaremos causando los mismos problemas, o peores, en el largo plazo. Cuando ocultamos información relevante, lo que incluye opiniones y sentimientos, los problemas permanecen ocultos, las relaciones se vuelven superficiales e hipócritas y comprometemos nuestra integridad. Mas aún, las otras personas suelen “oler” las opiniones tóxicas que se esconden detrás de una fachada de amabilidad. Para maximizar la eficacia, profundizar las relaciones y vivir auténticamente, debemos “refinar” esas opiniones tóxicas y extraer la verdad central que contienen. Incluso las opiniones más inconscientes

e impulsivas contienen información muy importante.

Un hombre que había perdido su hacha sospechaba del hijo de su vecino. El chico caminaba como un ladrón, se veía como un ladrón y hablaba como un ladrón. Pero el hombre encontró su hacha mientras araba en el valle y cuando volvió a ver al hijo de su vecino, el chico caminaba, miraba y hablaba como cualquier otro niño.

CUENTO TRADICIONAL ALEMÁN

LAS OPINIONES EFECTIVAS

Algunas personas creen que las observaciones son buenas y las opiniones son malas. No estoy de acuerdo. Las opiniones son esenciales para tomar decisiones. La diferencia reside en la manera de expresar las opiniones: en forma efectiva o de manera tóxica.

Las observaciones son simplemente verdaderas o falsas. Podemos verificar si la silla es roja o no lo es. Del mismo modo, podemos comprobar si el informe tiene dieciocho páginas o no. Por el contrario, las opiniones no pueden ser cotejadas en el mundo exterior. Puedo observar con mis propios ojos que Marcos está en su oficina, pero si me dicen que Marcos "tiene problemas" no puedo utilizar mis sentidos para verificarlo. Las opiniones efectivas distinguen claramente las afirmaciones verificables de las no verificables.

La primera condición de una opinión efectiva es que *ella le pertenece* a usted. Debe reconocer que es *su* opinión, no es *la* verdad. De este modo, se genera un "espacio" para la coexistencia de múltiples perspectivas y para atenuar la actitud defensiva. En lugar de afirmar: "La fábrica es ineficiente", usted puede decir: "Creo que la fábrica no está operando de manera eficiente". En lugar de: "Usted está equivocado", "Creo que usted está equivocado". En lugar de: "La

reunión es aburrida", "Esta reunión *me* aburre". En lugar de: "Estamos perdiendo el tiempo", "Me parece que estamos perdiendo el tiempo".

Este es el primer paso, pero no llegará muy lejos. Si considera que Roberto es un idiota, no logrará filtrar su opinión tóxica sencillamente diciendo "Roberto, *pienso* que eres un idiota". Para ser totalmente dueño de sus opiniones, necesita examinar más detenidamente su manera de pensar, darse cuenta de que llama idiota a una persona porque está en desacuerdo con ella o porque no comprende su razonamiento. Lo que debe cambiar no es sólo su manera de hablar sino su manera de *pensar*. En lugar de pensar que Roberto es un idiota, debe convencerse de que usted lo califica de "idiota" porque está irritado. Está irritado porque no está de acuerdo con sus ideas o porque no lo comprende. Usted podría decir, honestamente, "Roberto, no estoy de acuerdo con tu argumentación, porque...", o "Roberto, no puedo comprender tu idea. ¿Por qué piensas que...?".

La segunda condición de una opinión efectiva es que usted explique su razonamiento. Si se lo piden, debe ser capaz de ofrecer los hechos y los deseos que apoyan su evaluación. Las opiniones surgen de la comparación entre las condiciones objetivas y los deseos subjetivos. Por ejemplo, si hoy nevara y usted deseara esquiar, pensaría que hoy es un día "genial". Pero pensaría que es "horrible" si deseara tomar sol.

Si tamiza su opinión, aun cuando no tenga los mismos intereses, la otra persona comprenderá su razonamiento. Por ejemplo, si Eduardo dijera: "Un informe de dieciocho páginas no es algo que yo puedo utilizar. Necesito un resumen que se pueda leer a lo sumo en cinco minutos", Cristina tal vez no estaría de acuerdo con que Eduardo no les pida a los lectores que le concedan más de cinco minutos de su tiempo, pero aceptaría el hecho de que el informe tiene dieciocho páginas de extensión y la mayoría de las personas no lee esa cantidad de páginas en cinco minutos.

La tercera condición de una opinión efectiva es que apunta a un cambio deseable en la tarea (resolver el problema); en la relación (aumentar la cooperación y la confianza); y en el bienestar de todos

los que participan en la conversación. Las opiniones efectivas disparan acciones que de otro modo no ocurrirían. Eduardo no obtiene nada sosteniendo que el trabajo de Cristina es un desastre. Él necesita un informe que pueda presentar tranquilamente al consejo. Su evaluación tóxica sobre el trabajo de Cristina muy probablemente le impedirá obtenerlo.

¿Hay algo que pueda hacer de otra manera?

___Eduardo y Cristina, repaso de su conversación

La interacción de Cristina y Eduardo puede ser más productiva si al menos uno de ellos actúa como un aprendiz, demostrando humildad ontológica. Primero veamos cómo un Eduardo diestro puede maximizar la efectividad en el trabajo, resguardar e incluso mejorar la relación con Cristina, y actuar de manera honesta y respetuosa.

Eduardo: (*acercándose al escritorio de Cristina*). ¿Podemos hablar un momento sobre el informe?

Cristina: Por supuesto. ¿Qué te pareció?

Eduardo: Lo lamento, pero no se adecua a lo que necesito. Sé que trabajaste mucho y valoro tu esfuerzo. En realidad, pienso que en general está bien, pero quiero pedirte que modifiques algunas cosas.

Cristina: Siento mucho oír eso. Hice todo lo que pude para satisfacer tus necesidades y esperaba que estuvieras contento con el resultado.

Eduardo: Te entiendo, y te repito que aprecio tu esfuerzo. Si bien el borrador que preparaste tiene algunos problemas, hay tiempo suficiente para corregirlo. Si cambias el formato, resumes las dos primeras secciones, eliminas algunas cifras discutibles e incluyes información desagregada sobre los resultados regionales, pienso que abarcará exactamente lo que necesito. ¿Cuándo crees que puedes dedicarte a hacerlo?

Cristina: Ahora mismo. Sé que para ti es sumamente importante esta reunión de consejo, de modo que ese informe es mi prioridad máxima. Si pudieras darme más detalles sobre las modificaciones que deseas, sería muy útil para mí. Te agradecería de verdad que me concedieras diez minutos para revisar lo que he hecho hasta ahora.

Eduardo: Con todo gusto. Aprecio realmente tu voluntad para ocuparte del tema en este mismo momento. Vayamos a la sala de reuniones. Podemos usar la mesa grande para trabajar juntos.

Como Eduardo tiene un puesto de mayor jerarquía, es quien tiene más poder para modificar la situación. No obstante, Cristina también puede asumir el ciento por ciento de responsabilidad y ser una protagonista, aun si Eduardo actúa con torpeza. En ese caso, si Cristina adoptara la postura de protagonista, podría mejorar drásticamente la conversación:

Eduardo arroja el informe financiero sobre la mesa.

—¡Esto es un desastre! No puedo presentarlo ante el consejo. Me da vergüenza.

Cristina, dice con serenidad:

—Lo siento, Eduardo. Es evidente que no di en el blanco con tus necesidades.

Eduardo: ¡Así es! Esto no tiene ninguna utilidad. Es demasiado largo, está mal escrito y es incoherente. Las conclusiones son poco claras, indefinidas.

Cristina: Comprendo que debes sentirte muy frustrado. A mí me desilusiona saber que, después de haber trabajado tanto, el resultado no es satisfactorio para ti.

Eduardo: Fue una pérdida de tiempo.

Cristina: En este momento, todo indica que es así. Sin embargo, me pregunto si puedo hacer algo para mejorar el informe de manera que puedas utilizarlo. Tal vez sea posible rescatar una parte del trabajo que hice junto con mi equipo.

Eduardo: Eso espero yo también. Necesito este informe para la

reunión de consejo que se realizará pasado mañana. Convoca a tu equipo y reelaboren el trabajo ya mismo. Tengo que contar con algo aceptable mañana.

Cristina: Eso es exactamente lo que pensaba hacer. Pero ahora, para asegurarnos de que las modificaciones sean útiles para ti, necesitaría que me ayudaras.

Eduardo: ¿Qué necesitas?

Cristina: Que me concedas diez minutos. Sería muy importante que revisaras el informe conmigo y me dijeras tan específicamente como sea posible, qué es lo que no te gusta y qué desearías que incluyéramos en su reemplazo. Estoy segura de que si logro comprender mejor tus expectativas, podremos tener el trabajo listo para mañana.

Eduardo: No tengo tiempo ahora. Ya estoy llegando con retraso a una reunión.

Cristina: ¿Estás disponible después de la reunión?

Eduardo: Supongo que sí. Tengo un rato después del almuerzo.

Cristina: ¿Qué te parece si pido algo para comer y conversamos sobre la reescritura después de almorzar juntos?

Eduardo: Para mí, sushi. Nos vemos a mediodía.

Cristina: De acuerdo.

En general, cuando ocultamos la verdad es porque sólo podemos concebir expresarla de manera improductiva o hiriente. Algunos la dicen impulsivamente, y se enorgullecen de su brutal honestidad. Muchos de nosotros padecemos a las personas que expresan su verdad en forma tóxica. A otros, los sorprenden desagradables situaciones de las que no tenían conocimiento, porque alguien no quería lastimarlos. La causa original de todos esos padecimientos es la arrogancia ontológica.

La arrogancia ontológica es rígida y resistente. La humildad ontológica es flexible y suave. Cuando las personas son conscientes de la manera en que sus modelos mentales afectan su experiencia y del modo en que los puntos de vista de otras personas pueden

contribuir a lograr una comprensión más rica de una situación, actúan con la intención de lograr el aprendizaje mutuo. Pueden encarar eficazmente situaciones difíciles y al mismo tiempo profundizar sus vínculos y producir una mejora recíproca de la calidad de vida.

En el próximo capítulo veremos cómo expresar y promover distintos puntos de vista de acuerdo con la idea del aprendizaje mutuo. Transformaremos las conversaciones difíciles en oportunidades para lograr una comunicación auténtica y respetuosa.

Los hombres nacen suaves y blandos;
muertos, son rígidos y duros.
Las plantas son tiernas y flexibles;
muertas, son quebradizas y secas.
Así, quien es rígido e inflexible
es un discípulo de la muerte.
Quien es suave y humilde
es un discípulo de la vida.
Lo duro y rígido se quebrará.
Lo suave y blando prevalecerá.

LAO TZU, *TAO TE KING*

NOTAS

1. Branden, Nathaniel, *op. cit.,* p. 89.
2. Magee, Brian, *op. cit.*, p. 135.
3. Stone, Douglas, *et al.*, *Dificult Conversations: How to Discuss What Matters Most*, Penguin, Nueva York, 2000, p. 41.
4. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Josey-

Bass, 2ª ed., San Francisco, 1992, p. 12.
5. Feldman, Mark I. y Spratt, Michael F., *Five Frogs on a Log: A CEO's Field Guide to Accelerating the Transition in Mergers, Acquisitions, and Gut Wrenching Change*, HarperBusiness, Nueva York, 1999. p. 142.
6. Véase, Argyris, Chris y Schön, Donald, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Nueva York, 1978.
7. Glasser, William, *The Control Theory Manager*, HarperBusiness, Nueva York, 1995, pp. 5-6.
8. Drucker, Peter F., *Management Challenges for the 21st. Century*, HarperBusiness, Nueva York, 1999, p. 20.
9. Argyris, Chris y Schön, Donald, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectivenes*, Josey-Bass, San Francisco, 1974, pp. 6-7.
10. Argyris, Chris, *Overcoming Organizational Defenses*, Allyn and Bacon, Boston, 1999, pp. 29-30.
11. Kets de Vries, Manfred F. R. y Miller, Danny, *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Josey-Bass, San Francisco, 1984, p. 100.
12. De Mello, Anthony, *Awareness: The Perils and Opportunities of Reality*, Doubleday, Nueva York, 1990, p. 5.

V. COMUNICACIÓN AUTÉNTICA

Solemos vernos principalmente a
la luz de nuestras intenciones,
que son invisibles para los demás,
mientras vemos a los otros
principalmente a la luz de sus acciones,
que son visibles para nosotros.

J. G. BENNETT[1]

Algo que ocultábamos nos debilitaba
Hasta que descubrimos que éramos nosotros mismos
Los que nos escondíamos del mundo y de la vida,
Y súbitamente descubrimos la salvación en la entrega.

ROBERT FROST[2]

Susana tenía un puesto ejecutivo en el departamento de recursos humanos de una empresa de telecomunicaciones. Patricia, su jefa, había propuesto un cambio en la política de beneficios de la compañía que a Susana le parecía injusta, una maniobra que sin duda destruiría la moral de los empleados. Susana quería comentar su franca opinión con su jefa sin ofenderla. Después de debatirse interiormente algún tiempo pidió una reunión con Patricia, que una semana después le

respondió invitándola a su oficina. A continuación transcribo su conversación. En la columna de la derecha encontrará lo que habría oído si hubiera estado allí. La columna de la izquierda revela lo que Susana pensaba pero nunca dijo a Patricia.[3]

LO QUE SUSANA PENSÓ PERO NO DIJO	LO QUE SUSANA Y PATRICIA DIJERON
Es una mala idea. Debemos desecharla ya mismo.	SUSANA: Hola, Patricia. Me alegra que tengamos oportunidad de hablar sobre los cambios en el plan de beneficios.
¿Tienes que irte? He esperado una semana esta reunión. Estás huyendo de mí.	PATRICIA: Hola, Susana. Debemos ser breves porque tendré que irme en unos minutos. Eduardo (el CEO) quiere verme y puede llamar en cualquier momento. ¿Para qué me necesitas?
Estas personas confían en nosotros. Tenemos un compromiso con ellos.	SUSANA: El cambio en la política de beneficios puede ser complicado, la gente puede disgustarse...
¡Los chicos de finanzas! Tú eres toda oídos para los contadores pero estás sorda cuando te habla la gente de recursos humanos. Sólo quieres exprimir a tu personal para obtener de ellos el máximo. ¿No comprendes la conmoción que provocará este cambio?	PATRICIA: Sí, lo sé, pero debemos hacerlo. Los costos de los servicios de salud son demasiado altos y las deudas por premios complementarios nos están matando. Los competidores del exterior manejan costos más bajos y tenemos que tratar de equipararlos. El departamento de finanzas decidió reducir nuestros gastos generales para que la empresa siga siendo viable.
No estamos hablando de equipamiento, se trata de seres humanos. De esta manera, podemos trastornarles la vida. Es, sencillamente, una mala decisión.	SUSANA: Esto podría causar un verdadero escándalo si no lo manejamos correctamente. Tal vez podamos...
Odio que me interrumpas.	PATRICIA: Estoy de acuerdo. Tú

El plan de beneficios no está cambiando “para bien de todos”. Lo importante no es cómo se dará a conocer, sino la decisión en sí misma. Una vez más, soy yo la única que da malas noticias, y todos desearán dispararle al mensajero.	decidirás cómo darlo a conocer. Diles lo que sea necesario, en tanto expliques que el plan de beneficios se modificará porque eso es lo mejor para todos. No quiero parecer insensible, pero tenemos que tomar decisiones difíciles y debemos ajustar nuestros costos a los niveles internacionales. Explícales esto y lo entenderán.
Es algo totalmente equivocado.	SUSANA: De acuerdo, ¿pero qué me dices del compromiso que tenemos con los empleados?
¿De qué hablas? No hemos llegado *a ningún acuerdo. No sé cuánto* tiempo podré seguir trabajando en esta compañía.	PATRICIA: (*interrumpiéndola porque suena el teléfono*). Es el llamado de Eduardo. Tendrás que disculparme. Gracias por tus comentarios. Me alegra que hayamos llegado a un acuerdo sobre este tema. Envíame el borrador del texto con que harás el anuncio lo más pronto posible.

Si leemos la columna derecha, comprenderemos fácilmente que Patricia y Susana, en lugar de mantener un diálogo, solaparon sus monólogos. Susana nunca expresó su preocupación acerca del nuevo plan de beneficios. Patricia nunca la oyó hablar del tema. Nosotros podemos saber, porque leímos la columna derecha, que Susana se fue confundida, herida y resentida. En el mejor de los casos, preparará un anuncio poco entusiasta, que no ayudará a mantener la moral en alto. Aunque no lo sabemos, tal vez Patricia también pensó y sintió cosas que no dijo. De todos modos, supongo que al final de la reunión ella estaba también insatisfecha y se sentía tan mal como Susana. Si la relación entre ambas no era fluida, después de este episodio se volvió más forzada.

En una reunión de *coaching* conmigo, Susana me relató los detalles de este intercambio, y me habló de su frustración. Se sentía atrapada en una situación que le impedía actuar con libertad. “Sé que debería

hablar de esto con Patricia, decirle lo que realmente pienso, pero cuando tengo oportunidad de hacerlo, oculto mi verdad. No había muchas esperanzas de que el nuevo plan no se aplicara si yo no revelaba mis temores y mis dudas, pero si daba mi verdadera opinión tal vez solo habría logrado empeorar la mala relación con mi jefa", reflexionó Susana. La escuché solidariamente. Había tenido oportunidad de conocer muchas situaciones similares, y parecían insolubles: estamos condenados si decimos lo que pensamos, e igualmente condenados si no lo hacemos.

El primer paso para un esfuerzo cooperativo es intercambiar información válida. Es imposible crear una perspectiva en común sobre una situación sin dar a conocer honestamente información de todo tipo, desde hechos básicos hasta opiniones, sentimientos, intereses y deseos. La frustración de Susana refleja una paradoja: muchas veces, cuando la comunicación resulta fundamental, el diálogo fracasa rotundamente.

¿Cuáles habrían sido las consecuencias si Susana hubiera revelado el contenido de la columna izquierda? ¿Es posible que ella se exprese con honestidad sin dañar su relación con Patricia y sin perjudicar su carrera? ¿Es eso posible para cualquiera de nosotros? En este capítulo analizaré estas preguntas e identificaré algunas maneras de aprovechar el potencial creativo de las conversaciones difíciles.

- En todas las ocasiones en que nos sentimos vulnerables o está involucrada nuestra autoestima, cuando los asuntos que están en juego son importantes y los resultados son inciertos, cuando nos importa profundamente el tema que se discute o las personas con quienes estamos conversando, es posible que el diálogo nos parezca difícil... Si tratamos de eludir el problema, sentiremos que no somos honestos, estaremos disgustados con nosotros mismos, nos preguntaremos por qué no defendemos nuestra opinión, y privaremos a la otra persona de la oportunidad de mejorar las cosas. Pero si

afrontamos el problema, las cosas pueden ser aún peores. Tal vez nos rechacen o nos ataquen, o quizá terminemos hiriendo a la otra persona sin haber tenido intención de hacerlo y eso podría dañar la relación.

DOUGLAS STONE (Y OTROS) [4]

LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES [5]

Toda conversación tiene tres aspectos: operacional, que en el capítulo 1 identifiqué como el " ello", o la dimensión impersonal; relacional, el "nosotros" o la dimensión interpersonal; e individual, el "yo" o la dimensión personal.

El aspecto *operacional* de la conversación atañe a la tarea que se está desarrollando. En el ejemplo anterior, Patricia y Susana debían hablar sobre un cambio en la política de beneficios. Las conversaciones más difíciles implican desacuerdos con respecto a lo que sucede, a lo que ha provocado que las cosas resultaran tal como son, al motivo por el cual ocurrieron, a lo que debería ocurrir a continuación y a lo que sería necesario hacer para que eso fuera posible. También surgen preguntas, acerca de quién dijo tal cosa, quién hizo tal otra y por qué las personas dijeron o hicieron esas cosas. ¿Quién actuó correctamente? ¿Quién actuó incorrectamente? ¿Quién debería ser elogiado? ¿Quién debería ser reprendido?

El aspecto *relacional* de la conversación atañe a los vínculos emocionales entre los participantes. Patricia y Susana estaban hablando, tácitamente, sobre la naturaleza de su relación y sus sentimientos recíprocos. Las conversaciones más difíciles implican dudas acerca de la manera de relacionarse. Las preguntas que suelen surgir son: ¿Tenemos un vínculo estrecho? ¿Estamos alineados? ¿Tenemos un propósito común? ¿Nos brindamos colaboración? ¿Podemos sentir confianza mutua? ¿Nos respetamos? ¿Alguna

traición o situación crítica ha puesto en peligro nuestra relación? ¿Qué opinas de mí? ¿Qué opino de ti? ¿Qué debería hacer con respecto a ti y tus opiniones? ¿Qué deberías hacer tú con respecto a mí y mis opiniones?

El aspecto *individual* de la conversación atañe a la identidad y la autoestima de las personas. Patricia y Susana trataban de hacer valer sus propias opiniones y calificarse a sí mismas como "buenas personas". En las conversaciones difíciles las personas creen que su sentido de la identidad y su autoestima está en riesgo. Las preguntas típicas son: ¿Cómo me siento? ¿Qué significa esta situación para mí? ¿Mis sensaciones son pertinentes? ¿Qué es lo que esto revela sobre mi persona? ¿Debería decirlo u ocultarlo? ¿Qué pensarán los otros de mí? ¿De qué manera influirá eso en mi bienestar?

Una "conversación difícil" es, precisamente, difícil porque nos sentimos amenazados en los tres aspectos: operacional, relacional e individual. Automáticamente reaccionamos con una actitud defensiva y eso deja al descubierto lo peor de nosotros: el controlador ontológicamente arrogante, que sabe sin lugar a dudas qué es lo que realmente está ocurriendo y qué es lo que debe ocurrir. Sin embargo, nuestra certeza es falsa.

En el nivel operacional, la situación es siempre mucho más compleja de lo que cualquiera de las partes puede percibir. Tanto porque existen hechos relevantes que sólo conoce una de las partes como porque existen pensamientos y sentimientos importantes que no hemos dado a conocer. No obstante, cada interlocutor cree saber todo lo necesario para comprender acabadamente lo que está sucediendo. El objetivo es demostrar que "Yo tengo razón y tú estás equivocado".

En el plano relacional, las hipótesis y las expectativas no expresadas pueden generarnos desilusión y resentimiento hacia el otro. Cuando se le agrega la crítica, la actitud defensiva se transforma en desprecio. Como consecuencia, terminamos por distanciarnos mutuamente y perdemos el sentido de la solidaridad. Llegamos a la conclusión de que es inútil hablar francamente sobre lo que ocurre

porque estamos claramente en desacuerdo. Suprimimos nuestros sentimientos y evitamos hablar sobre la relación.

En el nivel individual, cuando la imagen que tenemos de nosotros mismos es cuestionada, nos sentimos avergonzados y amenazados. Caemos en lo que David Burns denomina "pensamiento polarizado", una lógica del "todo o nada" según la cual somos totalmente competentes o totalmente incompetentes; totalmente buenos o totalmente malos; totalmente meritorios o totalmente carentes de mérito, sin un punto intermedio.[6] Por lo tanto, cualquier cosa menos que perfecta es horrenda y cualquier cosa menos que un elogio es un insulto. Nos esforzamos por proteger nuestra identidad, proclamando que tenemos toda la razón y que el otro está totalmente equivocado. El otro, por supuesto, se siente igualmente amenazado y también adopta una actitud defensiva, lo cual crea una situación irresoluble.

La dificultad de la conversación aumenta porque cada uno de nosotros le atribuye intenciones al otro. Nuestras intenciones son invisibles para los demás. Sin embargo, todos pensamos: "Yo sé, porque puedo inferirlo con certeza, cuáles son tus intenciones" y "Tú no puedes saber, porque estás viendo las cosas de una manera equivocada, cuáles son mis intenciones". En consecuencia, nuestro objetivo es demostrarle al otro que lo que hizo era malo y que lo que yo trataba de hacer era bueno, por lo tanto, él debe asumir la culpa y comprometerse a corregirlo.

En estas condiciones no es sorprendente que la conversación se convierta en una discusión en la cual cada una de las partes cree que la otra es la causante del problema, porque el otro es malo, egoísta, ingenuo, obstinado, controlador, irracional, etc. Todas las personas le damos sentido a una situación de acuerdo con nuestro modelo mental y creemos que nuestra interpretación es "la verdad", lo cual nos impide cuestionar nuestras ideas y analizar otras opiniones con genuina honestidad.

HÁGALO FÁCIL

Para perfeccionar las conversaciones difíciles es necesario que modifiquemos nuestras suposiciones y nuestra conducta. Con respecto al aspecto operacional, debemos asumir que cada uno de nosotros puede proveer información significativa. Por lo tanto nuestro objetivo debería ser analizar mutuamente los distintos razonamientos para comprender por qué pensamos lo que pensamos. Debemos asumir que hemos contribuido a crear la situación en la que nos encontramos y descubrir cuál es nuestro papel en ella.

Con respecto al plano relacional, debemos comprender que la cooperación no surge de una postura de arrogancia moral sino de la solidaridad. Debido a que la confianza mutua y el respeto son elementos clave para cualquier interacción productiva, los sentimientos mutuos son fundamentales para que la conversación sea exitosa. Estos sentimientos no siempre son productivos, por lo que antes de pasar a la acción, tenemos que considerar nuestros sentimientos y los de nuestro interlocutor. Analizaremos en detalle cómo hacerlo en el capítulo 8, “Maestría emocional”. Aquí solo diremos que, antes de dedicarnos a resolver el problema, debemos considerar los sentimientos de todos con ecuanimidad y compasión.

Con respecto al nivel individual, el yo, debemos comprender que las trabas psicológicas son muchas y que se ponen en juego importantes asuntos de identidad. Debemos ampliar el criterio con que nos juzgamos y comprender que una simple etiqueta de tipo “todo o nada” no es suficiente para describirnos. Por lo tanto, el objetivo es actuar en alineamiento con nuestros valores esenciales, concentrándonos en la integridad como único modo de experimentar verdadera autoestima. Es necesario que detengamos todos los intentos del “controlador” dirigidos a obtener la autoestima a través de probar que tenemos la razón y que el otro es el que está equivocado.

La vida humana es un proceso en curso que implica un

> cuerpo que cambia continuamente y un gran número de pensamientos, sentimientos y conductas que se modifican con rapidez. Por lo tanto, la vida es una experiencia evolutiva, un flujo incesante. Usted no es un objeto; por ese motivo todas las etiquetas son parciales y altamente imprecisas [...]. Las etiquetas abstractas tales como "indigno" o "inferior", o "digno" o "superior", no comunican ni significan nada.
>
> DAVID BURNS [7]

Para desactivar la atribución negativa de intenciones, debemos aceptar que sólo podemos conocer qué impacto han tenido las acciones de los demás sobre nosotros; no podemos saber cuáles fueron sus intenciones para actuar de esa manera. Análogamente, sólo podemos saber qué pensábamos cuando decidimos actuar, pero no podemos saber qué impacto ha tenido nuestra acción sobre las otras personas. El objetivo de una conversación productiva es permitir que los otros sepan cuál ha sido el impacto que nos causaron sus acciones e indagar por qué motivo actuaron de la manera en que lo hicieron. Recíprocamente, necesitamos indagar para saber qué impacto tuvieron nuestras acciones sobre ellos, y revelar el razonamiento que hay detrás de ellas.

Como sostienen Stone y otros,[8] al hablar sobre intenciones suelen cometerse dos errores. El primero es que "atribuimos ciertas intenciones a la otra persona a partir del impacto que esas acciones tuvieron en nosotros. Si nos sentimos heridos significa que ellos tuvieron la intención de lastimarnos". Si nos sentimos engañados es porque tuvieron la intención de engañarnos. "Nuestro razonamiento es tan automático que ni siquiera somos conscientes de que nuestra conclusión es tan solo una suposición."

El segundo es que creemos que nuestras buenas intenciones pueden reparar un resultado dañino. Por lo tanto, tratamos de dejar en claro nuestras intenciones, en una forma que nos impide oír el

impacto que la otra persona experimentó, pese a nuestras intenciones. Cuando alguien nos dice: "¿Por qué tratabas de perjudicarme?", en realidad está emitiendo dos mensajes. Primero: "Sé cuáles eran tus intenciones", y segundo, "Me perjudicaste". Cuando somos los acusados, nos concentramos únicamente en el primer mensaje y, tratando de defendernos, ignoramos el segundo. Por ejemplo, si nos dicen: "¡Me defraudaste!", respondemos: "No fue esa mi intención".

Para evitar el escalamiento de intenciones y emociones negativas, es necesario comprender, reconocer y comprobar el impacto que nuestras acciones tienen sobre los otros, incluso antes de que tratemos de esclarecer cuáles fueron nuestras intenciones.

Antes de pasar a las estrategias específicas para manejar las conversaciones difíciles, veamos algunos ejemplos conmovedores.

LO QUE PENSAMOS VERSUS LO QUE DECIMOS

Reflexione acerca de una conversación difícil que haya mantenido recientemente, con un compañero de trabajo, un jefe, su esposa o un amigo. Debe asegurarse únicamente de elegir un intercambio que haya tenido malos resultados: una discusión con el gerente de ventas acerca de la relación con los clientes o una pelea con su esposa para decidir quién saca la basura. El objetivo es transformar la mala conversación en algo útil y valioso, de modo que cuanto peor haya sido el diálogo, mejor será a los fines de nuestro ejercicio.

La lectura de este capítulo es instructiva, pero lo será mucho más si realiza el ejercicio. Si bien le demandará más esfuerzo, el retorno que obtendrá sobre esa inversión es excepcional. Miles de personas han descubierto que poner por escrito la conversación les da otra perspectiva. Ver objetivamente una experiencia personal es esencial para comprender cómo aplicar en su vida los contenidos de este libro. Como mencioné en la introducción, la maestría teórica sin el

correspondiente desarrollo de habilidades prácticas es poco útil en este mundo. Y la única manera de desarrollar esas habilidades es ejercitarlas en un lugar seguro, con la guía y el apoyo de un *coach*.

Tome una hoja de papel en blanco y escriba un párrafo describiendo el contexto de su pésima conversación. ¿Qué eventos relevantes la precedieron? ¿Qué conflicto la disparó? ¿Dónde ocurrió? ¿Quién participó? ¿Cuáles fueron, inicialmente, sus pensamientos y sentimientos? ¿Cómo cree que pensaba y sentía la otra persona? ¿Qué trataba de lograr? ¿Por qué fue tan importante para usted?

A continuación, en otra hoja en blanco, trace una línea vertical que la divida en dos mitades. A la derecha transcriba el diálogo que mantuvo tan fielmente como sea posible. Evite las interpretaciones o los comentarios adicionales. Tan sólo escriba las palabras textuales que la otra persona dijo. Cuando termine, imagine que le entrega la hoja a esa persona. Reflexione acerca de la probabilidad de que ella considere que usted ha descrito justa y fielmente la situación.

Cuando haya terminado de recrear el diálogo, fije su atención en la columna izquierda. Ponga por escrito todos los pensamientos y sentimientos que experimentó y no expresó. Por el momento deje de lado lo que imaginó que pensaba o sentía la otra persona. Concéntrese en los pensamientos y sensaciones que pasaron por su mente a medida que se desarrollaba la conversación. Sus argumentos deberían parecerse a los de Susana y Patricia, citados en el inicio de este capítulo. Luego analice más detenidamente el impacto que tuvo su conversación. Tome una nueva hoja de papel y responda las tres preguntas que siguen:

1. ¿Qué efecto tuvo la conversación sobre el tema que se estaba discutiendo?
2. ¿Qué efecto tuvo la conversación en su relación con la otra persona?
3. ¿Qué efecto tuvo la conversación en su estado emocional y su bienestar?

Lea los comentarios que están en la columna izquierda. Imagine

qué habría sucedido si hubiera dicho en voz alta exactamente lo que escribió. Luego responda estas preguntas:

1. ¿Qué efecto habría tenido sobre el tema que se estaba discutiendo decir lo que escribió en la columna izquierda?
2. ¿Qué efecto habría tenido en su relación con la otra persona decir lo que escribió en la columna izquierda?
3. ¿Qué efecto habría tenido en su estado emocional y su bienestar decir lo que escribió en la columna izquierda?

Si usted se parece a la mayoría de las personas que han hecho este ejercicio, tiene muy buenas razones para no decir en voz alta lo que ha escrito. Sin embargo, ocultar sus verdaderos pensamientos y sentimientos tiene también consecuencias negativas. Dedique un momento a reflexionar sobre ellas respondiendo las siguientes preguntas.

1. ¿Qué efecto tuvo sobre el tema que se estaba discutiendo no dar a conocer algunos de sus pensamientos y sentimientos?
2. ¿Qué efecto tuvo en su relación con la otra persona no dar a conocer algunos de sus pensamientos y sentimientos?
3. ¿Qué efecto tuvo en su estado emocional y su bienestar no dar a conocer algunos de sus pensamientos y sentimientos?
4. Una última pregunta: ¿Qué cree que habría en la columna izquierda escrita por la otra persona?

LAS RESPUESTAS DE SUSANA

Le hice a Susana las mismas preguntas acerca de su intercambio con Patricia.

—¿Qué efecto tuvo la conversación sobre el tema que se estaba discutiendo?

—Ninguno. Patricia ni siquiera prestó atención a mis preocupaciones. Estoy segura de que la nueva política de beneficios hará infeliz a muchas personas. Supongo que cualquier ahorro en los

costos será contrarrestado por una menor productividad.

—¿Qué efecto tuvo la conversación en su relación con Patricia?

—¿Relación? ¿Qué relación? Patricia y yo no tenemos relación alguna. Sólo adoptamos una actitud mutuamente cordial. Estoy segura de que las dos seríamos más felices si en adelante ya no tuviéramos que tratarnos.

—¿Qué efecto tuvo la conversación sobre tu estado emocional y tu bienestar?

—Fue horrible. Yo estaba furiosa con Patricia porque fue totalmente insensible, pero también lo estaba conmigo misma, porque fui una cobarde. Nunca dije lo que realmente pensaba. Di esa débil excusa con respecto a la manera de darlo a conocer. ¡Qué estupidez! Lo importante no es la forma de anunciarla, sino la decisión misma.

—¿Qué efecto habría tenido sobre el tema que se estaba discutiendo decir lo que escribiste en la columna izquierda?

—Nada habría cambiado. Si hubiera dicho exactamente lo que sentía, me habría quedado injustificadamente sin trabajo. Ellos sencillamente habrían puesto en práctica el nuevo plan de beneficios sin mí.

—¿Qué efecto habría tenido en tu relación con Patricia decir lo que escribiste en la columna izquierda?

—Habría destruido cualquier cosa parecida a una relación que Patricia y yo hubiéramos tenido. Habría sido un quiebre total.

—¿Qué efecto habría tenido en tu estado emocional y en tu bienestar decir lo que escribiste en la columna izquierda?

—Me habría avergonzado de mí misma. Lo que decía allí era irrespetuoso. No era compatible con mis estándares éticos acerca del respeto que debo a los demás, incluso a Patricia.

—¿Qué efecto tuvo sobre el tema que se estaba discutiendo no dar a conocer algunos de tus pensamientos y sentimientos?

—Nunca encaramos el verdadero problema. Patricia cree que puedo escribir un anuncio que satisfaga sus necesidades, pero no es así. Pienso que esto creará muchos problemas a Patricia, a mí, a los empleados, a toda la compañía.

—¿Qué efecto tuvo en tu relación con Patricia no dar a conocer algunos de tus pensamientos y sentimientos?

—Es muy frustrante. Cada vez que pienso en Patricia, me sobresalto. Supongo que para ella trabajar conmigo es tan poco agradable como para mí trabajar con ella.

— ¿Qué efecto tuvo en tu estado emocional y bienestar no dar a conocer algunos de tus pensamientos y sentimientos?

—No funcionó. Estoy disgustada. Conservé mi trabajo, pero en realidad no me interesa, salvo por el dinero. Me siento hipócrita.

—¿Qué crees que decía en la columna izquierda escrita por Patricia?

—Supongo que ella tiene la esperanza de sobrellevar este cambio sin grandes encontronazos con el sindicato. Estoy segura de que le habría gustado contar con mi colaboración y de que está contrariada porque percibe que mi posición es opuesta a la suya. Apuesto a que recibió órdenes de Eduardo y que trata de hacer lo que le indicaron. Tal vez le preocupe que Eduardo se disguste si ella le habla de algún problema. ¡Quizás incluso en su columna izquierda habría escrito sobre su conversación con Eduardo algo similar a lo que yo escribí en la mía! ¿Eso ya no sería algo?

SU BASURAL PRIVADO

Cuando hago este ejercicio, habitualmente descubro que mi columna izquierda está llena de cosas horribles. Hay opiniones irritantes y burdas generalizaciones. También descubro emociones intensas tales como el miedo, el enojo y la ansiedad. Me sorprende descubrir sentimientos de gratitud y afecto en esa columna. He trabajado con numerosos clientes cuyos descubrimientos son similares. Aunque muchos de nosotros nos sentimos incómodos y vulnerables al expresarlos, pues a menudo la intimidad causa tanto temor como el conflicto, los consideramos “positivos”.

No obstante, habitualmente en la columna izquierda hay más de lo malo que de lo bueno. Para algunas personas, es algo sorprendente. ¿En realidad tenemos pensamientos y sentimientos tan descontrolados? Sí. ¿Otras personas también los tienen? Sí, así es. La columna izquierda del ejercicio revela un vasto territorio que raramente sale a la luz. Para la mayoría de nosotros, sin embargo, esto no es una novedad. Somos ciertamente conscientes de que estamos ocultando información crítica. Y somos conscientes de que las otras personas también ocultan emociones y pensamientos. Sin embargo, insistimos en actuar como si nadie lo hiciera, como si ninguno de nosotros tuviera una columna izquierda llena de anotaciones.

Esto me recuerda el cuento de Hans Christian Andersen, “El traje del emperador”. Un par de pícaros convenció al emperador de que comprara un traje fabricado con una tela mágica. Le aseguraron que era un traje tan especial que era invisible para cualquier persona que fuera estúpida o indigna de detentar autoridad. Por supuesto, el emperador no veía el traje, pero como no deseaba ser considerado indigno, simulaba verlo. Lo mismo hacían todos sus sirvientes y el resto de sus súbditos. Nadie quería parecer estúpido. Pero había alguien que no tenía ese temor. Durante un desfile, un niño vio al emperador y gritó: “¡Está desnudo!”. Todos podemos seguir actuando como si estuviéramos vestidos con lujosos trajes o ser lo suficientemente valientes para decir la verdad, y admitir que estamos desnudos.

Sería conveniente borrar nuestras columnas izquierdas, pero es imposible. Así como no podemos evitar voluntariamente el dolor de cabeza o la tos, tampoco podemos elegir lo que pensamos o sentimos. ¡Si fuera posible, nunca elegiríamos tener ideas poco felices o sentimientos miserables! Una vida desprovista de pensamientos negativos parece atractiva, pero nuestro cerebro no funciona de esa manera. Ninguna decisión consciente hace aparecer una idea. Ninguna decisión consciente la hace desaparecer. De hecho, habitualmente las cosas ocurren en forma opuesta. Cuanto mayor es

nuestro esfuerzo por quitarnos de la mente esos pensamientos o sentimientos, más se arraigan. Cuanto más empeño ponemos en ignorarlos, más atención nos demandan.

Si deseamos mejorar nuestras interacciones, debemos encontrar una manera de trabajar con nuestra columna izquierda. Pero eso no es fácil. Esos pensamientos y emociones suelen ser muy desagradables, a veces incluso nauseabundos. Explorar nuestra columna izquierda es como descubrir que tenemos desechos tóxicos en la boca. No podemos ignorarlo, pero ¿qué podemos hacer? A menudo sentimos que hay dos opciones: escupirlos o tragarlos.

"Escupir" el contenido de la columna izquierda tiene serios efectos secundarios. Todos conocemos el alivio que provoca descargarnos finalmente con un colega irritante. ¡Es agradable poder decirle lo que realmente pensamos! No obstante, es similar a descargar desechos tóxicos. Esos pensamientos y sentimientos "en bruto" contaminan el medio psicosocial donde se desenvuelven nuestras relaciones y nuestro propio bienestar. La descarga genera agresión y hostilidad. Impide solucionar los problemas y destruye el respeto mutuo.

Por otra parte, "tragar" los pensamientos y sentimientos tóxicos difícilmente resulte una panacea. El silencio ayuda a evitar enfrentamientos inmediatos, pero no genera soluciones. Ocultar información relevante impide descubrir y afrontar dificultades. Si un conflicto real permanece oculto, las personas pierden gran cantidad de tiempo discutiendo asuntos menores. Las relaciones interpersonales se dañan. Entretanto, los desechos tóxicos están en nuestro vientre. Si bien es una metáfora, esta frase contiene algún grado de verdad científica. En la literatura médica abundan estudios que vinculan la represión con las migrañas, la hipertensión, la ansiedad, la depresión y otras enfermedades. Cada vez que tragamos pensamientos y sentimientos tóxicos, literalmente nos hacemos daño.

¡Y por si fuera poco, la toxicidad se esparce de todos modos! Sólo podemos reprimir los pensamientos y sentimientos intensos por un rato. En determinado momento, tenemos que librarnos de los

desechos. Habitualmente salen en forma de ira dirigida a las personas equivocadas en el momento equivocado. Como nos sentimos seguros entre nuestros seres queridos, nos sentimos en libertad para lastimarlos. Nos tragamos nuestro resentimiento en el trabajo y lo escupimos en casa.

Nos enfrentamos a lo que denomino un “cuatrilema”, es decir, un dilema que nos pone ante cuatro alternativas. No podemos controlar la aparición de pensamientos y sentimientos tóxicos en nuestra mente. Si los expresamos, creamos un gran daño. Si no los expresamos, también causamos gran daño. Finalmente, en realidad no podemos ocultar nuestros pensamientos y emociones por mucho tiempo. Tal vez podríamos conservarlos en nuestro interior, pero su esencia sale a la luz con efectos contraproducentes. Así como nosotros podemos hacer suposiciones razonables acerca de la columna izquierda de nuestros circunstanciales adversarios, también pueden hacerlo ellos.

¿Es posible escapar de las cuatro opciones de este dilema? Un antiguo refrán hebreo dice: “Cuando te ofrezcan dos alternativas igualmente malas, elige una tercera”.

> Hoy, como nunca a lo largo de su historia, la humanidad está frente a una encrucijada. Uno de los caminos lleva a la desesperación y el pesimismo absoluto. El otro, a la extinción total. Recemos y pidamos la sabiduría necesaria para elegir bien.
>
> WOODY ALLEN

EL PROCESAMIENTO DE LOS DESECHOS TÓXICOS

Una antigua fábula cuenta que tres hombres se acercan a un árbol de frutos venenosos. El primero teme por el daño que el árbol puede

causarle a los otros dos.

—Debemos derribarlo antes de que alguien coma sus frutos venenosos, dice.

El segundo hombre es más sabio. Comprende el punto de vista del primero, pero duda de la necesidad de derribar el árbol.

—En lugar de cortarlo —propone—, levantemos un cerco a su alrededor para que nadie resulte envenenado.

El tercer hombre es aún más sabio y dice:

—¡Oh, un árbol de frutos venenosos! ¡Perfecto! Es exactamente lo que buscaba. Recogeré sus frutos y los utilizaré para preparar una medicina.[9]

Si no desea descargar el "veneno" de sus pensamientos y emociones no expresados en sus conversaciones y tampoco quiere tragarlo, ¿qué puede hacer? Puede procesarlo. Así como las refinerías transforman el petróleo crudo en combustible, podemos transformar nuestra columna izquierda para sustentar la eficacia operacional, las relaciones saludables y la integridad personal. Los mismos pensamientos que destruyen la comunicación cuando son arrojados o acumulados pueden ser procesados para aportar energía a diálogos más efectivos, constructivos y honorables.

El primer paso para procesar los pensamientos tóxicos es la utilización activa de su *conciencia*. El simple acto de escribir en la columna izquierda moviliza a su conciencia. Ofrece una oportunidad para que nos separemos de nuestros pensamientos y reflexionemos sobre ellos con objetividad. No siempre es fácil. Si nos consideramos personas sensibles, tal vez nos desconcierte descubrir un pozo séptico lleno de resentimiento en la columna izquierda. Tal vez no estemos dispuestos a aceptar esa parte oscura que odia a su jefe. Deseamos tachar esa frase, pero si ignoramos nuestra propia lobreguez no seremos capaces de ponerla bajo la luz de la conciencia.

Por otra parte, aceptar la parte de nuestro ser que odia al jefe no significa que debamos ser indulgentes con ella. No es necesario, y no sería aconsejable, darla a conocer ante nuestro jefe, sino sencillamente aceptar que se carga con ese juicio. La aceptación es

simple, sincera y poderosa. Parte del poder de la columna izquierda surge de nuestra falta de voluntad para reconocer los pensamientos y sentimientos que contiene. Cuando dejamos de negarlos, se debilitan instantáneamente. Como dice un principio de las relaciones diplomáticas, es importante "mantener una relación estrecha con los amigos, y más aún con los enemigos".

El segundo paso es asumir mi *responsabilidad incondicional*. Como vimos en el capítulo 2, aun cuando no podamos elegir lo que dirá nuestra columna izquierda, podemos decidir cómo responder a su contenido en alineamiento con nuestros valores. Podemos destilarlo para expresar nuestros sentimientos y pensamientos con integridad. Podemos mirar con honestidad nuestra columna izquierda, como lo haría un protagonista, y preguntarnos: ¿Cómo puedo contribuir a mejorar esta conversación inefectiva? ¿Cómo puedo invitar al otro a decir su verdad y ofrecer la mía de una manera respetuosa y honesta?

Más allá de una conversación en particular, el protagonista que decidimos ser, puede preguntarse: ¿Qué errores he cometido? ¿Qué intenciones poco claras he tenido? ¿Cómo he contribuido a crear el problema? A medida que reconozcamos nuestra participación, nos sentiremos más equilibrados en el curso de la conversación y podremos escuchar con respeto y compasión.

Si no abandonamos el pensamiento polarizado que nos dice: "Soy totalmente competente o totalmente incompetente, totalmente bueno o totalmente malo, totalmente digno o totalmente indigno", sentiremos que asumir responsabilidades pone en peligro nuestra identidad. El reconocimiento de que siempre somos parte del problema significa que no somos perfectos, lo cual en una lógica de "todo o nada" implica que debemos ser espantosos. Si nuestra identidad es tan vulnerable, no aceptaremos ningún grado de participación. Cuando nos enfrentamos a información negativa sobre nuestra persona, adoptamos una actitud defensiva que nos lleva a negar o justificar cualquier complicidad.

Cuando adoptamos la postura del protagonista, ya no estamos a

merced de nuestras rutinas defensivas automáticas. Vemos con más agudeza de qué manera las utilizamos y comprendemos que en ellas hay un fondo de verdad. Por ejemplo, si mi columna izquierda está llena de expresiones de envidia hacia mi jefe, puedo inferir que se debe a que él posee algo que yo quiero, lo cual no implica que sus acciones sean malintencionadas. Por otra parte, asumir nuestra responsabilidad no significa que seamos los únicos responsables de la situación, no excluye a la otra parte de su participación. El hecho de comprender que envidiamos al jefe no excluye la posibilidad de que él alimente esa envidia para reforzar su sentimiento de superioridad.

El tercer paso es esforzarse por lograr el *aprendizaje mutuo*. Como vimos en el capítulo 4, con frecuencia operamos de acuerdo con el modelo de control unilateral, tratando de "ganar" en las conversaciones, de demostrar a los demás que tenemos la razón y que ellos están equivocados. Para comunicar con efectividad algo de lo que contiene nuestra columna izquierda es fundamental tener presente que su contenido no es "la verdad", sino sólo nuestros criterios e interpretaciones. Es necesario que lo expresemos con humildad, con la intención de alcanzar el mutuo entendimiento.

Cuando desechamos nuestro deseo de controlar a los otros, podemos concentrarnos en la manera de hacer mejor la tarea en común, compartir información, y lograr nuestros objetivos. La conversación será totalmente diferente si participamos en una reunión, decididos a obligar a los demás a abandonar sus ideas o si lo hacemos con la intención de descubrir la mejor manera de llegar a un entendimiento que contemple las necesidades de ambas partes.

Como afirman Kerry Patterson y sus coautores:

> A menudo el fracaso de una conversación no se debe al contenido [...] sino a que su interlocutor cree que si el contenido es doloroso e hiriente es porque usted tiene una intención maliciosa. ¿Puede acaso sentirse seguro si cree que usted quiere hacerle daño? De inmediato, cada palabra que salga de su boca despertará sospechas. En consecuencia, la primera condición para sentirse

seguro es establecer un *propósito común*. De este modo la otra parte percibirá que conversamos para lograr un resultado bueno para ambos, que no descuidamos sus objetivos, intereses y valores y que esa actitud es recíproca, es decir, creemos que él no descuida los nuestros. Por lo tanto, definir el *propósito común* es la condición inicial del diálogo. Encuentre un objetivo compartido: tendrá un buen motivo para conversar y podrá hacerlo en condiciones saludables.[10]

Sin un propósito común, la conversación degenera en una discusión improductiva.

PREPARÁNDOSE PARA LA CONVERSACIÓN

En una conversación difícil hay cinco propósitos de aprendizaje mutuo:

Primero, *conocer la perspectiva del otro*. Siempre es útil conocer la perspectiva de los otros. ¿Disponen de alguna información que nosotros hemos pasado por alto o a la cual no tenemos acceso? ¿Qué experiencias anteriores los influencian? ¿Qué razones tuvieron para hacer lo que hicieron? ¿Cuáles eran sus intenciones? ¿Qué impacto tuvieron en él nuestras acciones? En su opinión, ¿de qué manera piensa que hemos contribuido a generar el problema? ¿Qué sienten? ¿Qué significado tiene esta situación para ellos? ¿Cómo afecta a su identidad? ¿Qué cosas están en juego?

Segundo, *expresar la propia perspectiva, incluyendo opiniones y sentimientos*. Su objetivo debe ser expresar sus opiniones y sentimientos con claridad, honestidad y respeto. Usted conversa con la expectativa de que su interlocutor comprenda lo que dice, y que sus argumentos puedan persuadirlo, pero no lo dé por sentado. Lo que puede hacer es declarar, tan productivamente como sea posible, que le gustaría brindar información sobre asuntos tales como sus puntos de vista, sus intenciones, sus actitudes, sus sentimientos y su

identidad.

Tercero, *afrontar la situación conjuntamente con su interlocutor*. A partir del conocimiento mutuo que han adquirido usted y su interlocutor, ¿de qué manera podría mejorar la situación? ¿Puede ofrecer propuestas creativas para satisfacer las necesidades de ambas partes? Si en algún caso las necesidades de unos y otros están en conflicto, ¿es posible aplicar estándares imparciales para garantizar una manera justa y factible de resolver el conflicto?[11]

El cuarto paso es *crear un contexto de respeto mutuo* para la conversación. Una buena conversación en un contexto equivocado es una conversación equivocada. Usted puede elegir las palabras más apropiadas, pero probablemente no tengan el efecto deseado si las pronuncia con enfado o son oídas con desconfianza. Antes de comenzar la conversación dedique un rato a conectarse con sus valores y a crear un contexto de mutuo respeto.

Como señalan Patterson y otros, "así como es verdad que no hay motivo para iniciar una [...] conversación si no existe un propósito común, es igualmente cierto que una conversación no puede desarrollarse si ambas partes no mantienen una actitud de respeto mutuo [...]. Si las personas perciben que no son respetadas, de inmediato la conversación se vuelve peligrosa y termina entre gritos. ¿Por qué? Porque el respeto es tan imprescindible como el aire. Nadie concibe la posibilidad de vivir sin él. En cuanto las personas advierten que en una conversación hay falta de respeto, la interacción pierde su objetivo original, ahora es reemplazado por la defensa de la dignidad."[12]

El último paso preparatorio es *asegurarse de disponer de un lugar apropiado* para llevar a cabo la conversación. ¿Es el entorno material favorable? (Es difícil mantener una conversación de pie, a la intemperie, un día de baja temperatura, o sin privacidad). ¿Disponen los participantes de tiempo suficiente para dialogar sobre el asunto en cuestión? ¿Tienen voluntad de mantener una discusión franca? ¿Conocen los antecedentes que motivaron la conversación? ¿Existen aspectos que deben tenerse en cuenta, posibles distracciones o

interrupciones ajenas a la reunión, antes de entrar de lleno en la conversación?

Crear un ámbito apropiado es un esfuerzo que siempre vale la pena. Cuando las personas están en el estado de ánimo apropiado la conversación fluye y los problemas se disipan casi milagrosamente. Cuando no lo están, es imposible lograr una interacción productiva.

REUNIÓN "EN LA COCINA"

Hay una diferencia fundamental entre una situación donde cada persona lleva una comida preparada a una reunión y otra en la que esas personas llevan los ingredientes y preparan la comida entre todos. Mientras trabajábamos para transformar la columna izquierda aprendimos a preparar platos deliciosos, capaces de atraer a una gran variedad de personas. A mí en general me gustan las enchiladas picantes, pero sé que a ti te gustan sin condimento, de modo que cuando preparo el plato que llevaré a la reunión dejo de lado la pimienta de Cayena. Del mismo modo, a ti te gusta aderezar la ensalada, pero has aprendido a dejar los aderezos en la mesa para que cada persona decida qué cantidad utilizar. Estos hábitos y percepciones son saludables y productivos y, sin duda, tendrán por resultado una cena más agradable, y reuniones de trabajo no menos gratas.

Pero nuestras aspiraciones son más elevadas. Como compañeros de trabajo e integrantes de la familia no sólo queremos aprender a compartir comidas prehechas en el comedor. Queremos ir a la cocina y preparar juntos un festín. Para esta tarea, necesitamos habilidades específicas.

Nos concentraremos en cultivar dos de ellas, a las que denomino expresión productiva e indagación productiva, que constituyen la llave maestra de una comunicación auténtica.

La "expresión" se refiere a la manera respetuosa en que damos a

conocer nuestras opiniones, sentimientos y necesidades. La "indagación" tiene que ver con la manera de ayudar a los otros a expresar sus opiniones, sentimientos y necesidades.

> Dos destacados terapeutas familiares que analizaban las actitudes que adoptaban las parejas en medio de acaloradas discusiones, advirtieron que las personas podían ser clasificadas en tres categorías: las que divagaban entre amenazas e insultos; las que caían en un estado de furia contenida; y las que hablaban abierta, honesta y efectivamente. Después de observar docenas de parejas, los dos estudiosos predijeron cuál sería el resultado de sus relaciones e hicieron el seguimiento de los sujetos en observación durante los diez años siguientes. El 90% de los divorcios que habían previsto efectivamente se produjeron. Las parejas que habían encontrado una manera de expresar sus opiniones sobre asuntos delicados, polémicos y emotivos con honestidad y respeto permanecieron unidas. Las que no lo habían logrado se separaron.[13]

DIGA SU VERDAD

La expresión productiva es una manera de presentar nuestro punto de vista a los otros con la mayor efectividad posible. No para convencerlos de que tenemos la razón, sino para ayudarlos a comprender por qué pensamos de esa manera. La expresión productiva crea una oportunidad para que los otros hagan preguntas y aportes durante el *proceso de pensamiento*, en lugar de objetar el producto final. La expresión productiva ayuda a revelar y resolver diferencias en el nivel de conocimiento, compartiendo información, en el razonamiento, compartiendo necesidades, estándares y

deducciones lógicas, y en los propósitos, compartiendo objetivos. Tal vez, y hay una buena razón para que así sea, nos sintamos vulnerables cuando damos a conocer el lado débil de nuestro razonamiento. Como el niño que grita cuando ve al emperador desnudo, estamos exponiendo nuestras ideas para que otras personas las juzguen. Por ese motivo, es necesario ser valiente para elegir la expresión productiva. Nuestro amor por la verdad debe estar por encima de nuestro deseo de poner a salvo la propia imagen.

Algunas pautas para la expresión productiva son:

- *Encontrar puntos de acuerdo.* Describa el problema de una manera que ambas partes consideren veraz. Evite emitir juicios que puedan provocar una actitud defensiva en sus interlocutores. Los mediadores denominan "tercera historia" a aquella que toma en cuenta "mi historia" y "tu historia", y que habitualmente presenta la diferencia entre las partes. Por ejemplo, supongamos que a mí me parece mejor expandir nuestra cadena de locales de venta minorista a nivel nacional, mientras que usted cree que es mejor expandirla a nivel internacional. Yo puedo comenzar diciendo: "Quiero hablar sobre nuestros planes de expansión. Tengo la impresión de que vemos las cosas de una manera diferente. Tú crees que lo mejor sería invertir nuestro capital para abrir nuevas tiendas en otros países, mientras que yo creo que lo mejor sería abrir nuevas tiendas dentro de nuestro país. Me gustaría saber más acerca de tu manera de ver las cosas y poder explicarte mi punto de vista. ¿Te parece útil?".
- *Ofrecer hechos.* Recuerde que los ejemplos concretos y las ilustraciones son los puntos de acuerdo sobre los cuales construir junto con su socio. Dé a conocer las observaciones, hechos, que apoyan su razonamiento y los estándares con los cuales las compara. Ofrezca ilustraciones y ejemplos concretos. Considere la diferencia entre declarar: "¡Nuestra mesa de ayuda es una calamidad!" y decir: "La semana pasada nuestra mesa de ayuda pudo responder dentro de los cinco minutos sólo al 65% de los llamados". En el capítulo 4 encontrará un extenso análisis sobre hechos versus opiniones.
- *Ser dueño de sus opiniones.* Sus opiniones son lo que usted piensa, no son la verdad objetiva. Son el resultado de información parcial. Otras personas pueden tener ideas diferentes e

igualmente válidas. ¿Es capaz de aceptar que tal vez tenga algo para aprender de la conversación? Si la respuesta es no, considere la posibilidad de releer la argumentación sobre la humildad ontológica del capítulo 4. Para el responsable de la mesa de ayuda es mucho más fácil escucharlo si usted le dice: "Estoy preocupado por las quejas que he recibido de los clientes y me gustaría que me ayudaras a mejorar la situación", que si lo acusa con un "¡Esto es inaceptable!".

En el centro de una mejor comunicación está la afirmación personal. Por medio de una *afirmación personal* usted asume toda la responsabilidad de su experiencia emocional. Es una habilidad única, fácil de adquirir, que puede mejorar dramáticamente la comunicación [...]. Para abordar un problema, las afirmaciones personales siempre comienzan con el sujeto en primera persona, "yo". Una afirmación que empieza con el sujeto en segunda persona, "tú", asigna la responsabilidad de nuestra molestia emocional a nuestro oponente, nunca a nosotros mismos. Las afirmaciones "tú" comunican crítica, culpa y disgusto. En este tipo de afirmaciones nuestras experiencias emocionales y nuestras conductas negativas siempre se presentan como la manera apropiada de responder a la acción irresponsable o perjudicial de otra persona.

Las afirmaciones "yo" disminuyen la reactividad emocional del sistema. Las afirmaciones "tú" aumentan la reactividad emocional y la tensión interpersonal.

JOHN W. JACOBS [14]

- *Recomendar acciones.* Las conversaciones productivas abundan en especificaciones en lugar de generalizaciones. Relacione los consejos sobre posibles líneas de acción con sus intereses y preocupaciones. En el caso de la asistencia técnica, por ejemplo, usted podría sugerir: "Me alegraría ayudarte enviándote a algunos de mis empleados administrativos para que trabajen

contigo en las horas pico. Podrías entrenarlos y así aliviar la carga de tus operadores". Al mismo tiempo, ¡no olvide la humildad! Las otras personas pueden tener información capaz de modificar su perspectiva. Sea flexible. Si el gerente de asistencia técnica le dice que el entrenamiento mantendría a su gente lejos del teléfono en los momentos críticos, tal vez deba considerar otras opciones.

- *Asegurarse de ser comprendido.* Muchos problemas de comunicación surgen de las dificultades de las personas para comprenderse. Por lo tanto, asegúrese de que quienes lo escuchan entiendan su razonamiento. Ofrézcales la oportunidad de aclarar dudas. Formule preguntas tales como: "¿Les parece razonable?" o "¿Puedo brindarles alguna otra aclaración?". Invite a sus interlocutores a opinar sobre sus dichos preguntándoles, por ejemplo: "¿Qué piensan sobre esto?", "¿Tienen alguna información diferente?", "¿Ven alguna brecha en mi razonamiento?", "¿Han llegado a una conclusión diferente?", "¿He tenido en cuenta sus inquietudes?", ¿Se les ocurre otra manera de ver el problema?".
- *Aceptar cuestionamientos.* Cuando usted estimula la retroalimentación, recibe cuestionamientos. Recuerde que los puntos de vista alternativos no debilitan su argumentación. La reorientan desde el control unilateral hacia el aprendizaje mutuo. Evite la tentación de adoptar una actitud defensiva antes de haber comprendido la opinión de las otras personas.

Consideremos ahora dos alternativas para comenzar a discutir sobre una contratación con los demás miembros del comité ejecutivo de su empresa. Usted podría anunciar: "Deberíamos contratar a Jorge en lugar de Luisa". O puede tomar en cuenta las sugerencias anteriores y decir algo parecido a: "Yo preferiría contratar a Jorge en lugar de Luisa. Me he reunido con ambos, he leído sus currículos, y he hablado con las personas que podían dar referencias sobre ellos. Me parece que Jorge es una persona más calificada. Es licenciado en Comportamiento Organizacional y ha trabajado como líder de talleres los últimos quince años. Luisa ha sido una consultora exitosa en el diseño de programas de capacitación, pero nunca trabajó como

facilitadora. Por ese motivo, creo que Jorge es el mejor candidato. Sin embargo, mi opinión es producto de pocas observaciones y muchas hipótesis. Tal vez haya otras razones por las cuales Luisa puede ser más útil para nosotros que Jorge. Me gustaría saber qué piensan ustedes".

Ser humilde no significa renunciar a su punto de vista. Su propósito es analizar la situación en conjunto, sin abandonar su perspectiva. Suponga que, a pesar de sus comentarios humildes y generosos, una de sus colegas adopta una postura agresiva y le dice: "¿Como que Jorge es mejor que Luisa? Estás completamente equivocado. ¡Luisa es la persona que necesitamos!". Usted puede conservar una actitud franca y curiosa sin renunciar a su punto de vista. Puede ofrecer una aclaración con humildad y firmeza a la vez: "No quise decir que Jorge es mejor que Luisa. Si mis palabras causaron esa impresión, lo lamento. Lo que quise decir es que, de acuerdo con la información que poseo, creo que en nuestro caso Jorge podría funcionar mejor que Luisa. Y por supuesto, puedo estar totalmente equivocado al respecto. Me parece que ustedes tienen una perspectiva diferente".

A continuación usted puede orientar la conversación para investigar los motivos por los cuales el otro integrante del consejo opina que Luisa sería mejor para la compañía que Jorge. Para hacerlo, deberá recurrir a la indagación productiva.

ESTIMULAR A LOS OTROS PARA QUE DIGAN SU VERDAD

Pasamos tanto tiempo concentrados en la manera de expresarnos que, a menudo, pasamos por alto lo que tal vez sea la parte más importante de cualquier conversación: *escuchar a las otras personas*. La indagación productiva es una manera de aprender acerca del razonamiento de los demás. Puede ayudarlos a expresar lo que piensan, y también el motivo por el cual sostienen su idea. Cuando indagamos productivamente, creamos un clima de colaboración.

Podemos revelar y resolver diferencias, relacionarnos efectivamente y trabajar con los demás para lograr un propósito común.

Lo central en la indagación productiva es la actitud, más que la técnica, dado que se necesita una profunda honestidad, receptividad y el compromiso de escuchar con total atención. Sólo un fuerte deseo de comprender a la otra persona, de descubrir su mundo con aprecio y respeto, puede provocar esta actitud. La capacidad de prestar atención es inversamente proporcional a la necesidad de tener la razón. Cuanto más nos concentremos en probar que estamos en lo cierto, menos energía y paciencia podremos dedicar a preguntar y a oír verdaderamente lo que nuestro interlocutor tiene para decir. Cuanto menos la otra parte se sienta escuchada y apreciada, menor será su voluntad de escucharnos y de comprometerse en una conversación productiva. Como dice el refrán: “No me importa cuánto sabes hasta que sé cuanto te importa”.

He descubierto que tiene enorme valor permitirme comprender a la otra persona. La afirmación puede parecer extraña. ¿Es necesario permitirse comprender al otro? Creo que sí. Como primera reacción, frente a la mayoría de las frases que oímos decir a otras personas, más que comprenderlas, solemos hacer una valoración inmediata o juicio. Si alguien expresa un sentimiento, una postura o una convicción, casi de inmediato tendemos a sentir que “está bien”, “es una estupidez”, “no es normal”, “no es razonable”, “no es correcto”, o “no es bueno”. Raramente nos permitimos comprender exactamente lo que esa frase significa para quien la pronuncia. Creo que esto se debe a que comprender es riesgoso. Si me permito entender realmente a la otra persona, ese entendimiento puede provocar cambios en mí. Y todos tenemos miedo al cambio. De modo que, en mi opinión, no es fácil, tampoco habitual, permitirse comprender a otro individuo e ingresar de manera concienzuda, completa

y empática en su marco de referencia. Además es algo extraño.

CARL ROGERS [15]

No obstante, aunque una buena indagación es fundamentalmente una cuestión de actitud, hay algunas pautas prácticas para facilitarla en el curso de una conversación.

- *Adoptar una actitud abierta.* El pleno compromiso involucra al cuerpo no simplemente a la mente. Mantenga una postura relajada, no cruce los brazos, mantenga contacto visual con la otra persona y no olvide respirar mientras habla. El lenguaje corporal es aún más importante cuando usted es quien escucha. Es casi imposible que se conecte con su interlocutor si mientras escucha mira un libro, la pantalla de una computadora o un televisor. Conservar una actitud corporal comprometida y abierta ayuda a establecer una relación armoniosa.
- *Mantener la calma.* No interrumpa ni "termine" las frases de las otras personas. Esa actitud demuestra escasa atención, impaciencia y falta de respeto. Escuche con interés y curiosidad, sin apresurar al que habla. Para algunas personas esto es una pérdida de tiempo, porque habitualmente parten de una hipótesis arrogante: "Ya sé lo que necesito saber". Aun cuando las ideas de los demás le parezcan erradas, para crear un contexto constructivo es esencial permitir que las expresen libremente.
- *Hacer un resumen.* Cuando su interlocutor termine de hablar, haga un resumen de lo que oyó de una manera que lo estimule a reconocerse como el titular de sus opiniones. Yo lo denomino "resumen desintoxicante" porque puede procesar una declaración tóxica para convertirla en un enunciado productivo. El resumen demuestra que usted ha prestado atención a su interlocutor y que tiene voluntad de comprenderlo. También proporciona una oportunidad para que esa persona exponga nuevamente sus opiniones, si no se siente satisfecha con la manera en que usted las ha resumido. Por ejemplo, alguien podría decirle: "Este trabajo no sirve. Hay que hacerlo de nuevo". En ese caso, usted podría responderle: "Comprendo que no te sirva y que quieres que

vuelva a hacerlo", y preguntar a continuación: "¿Qué es lo que no te gusta? ¿Qué cambios son necesarios para que te resulte útil?". Si en cambio le dijeran: "¡Así no se puede trabajar!", usted podría replicar: "Según creo entender, te resulta difícil trabajar en estas condiciones", y luego preguntar: "¿Qué cosas te lo impiden? ¿Puedo hace algo para ayudarte?".

- *Reconocer y validar.* Permita que la otra persona sepa que usted considera razonables sus sentimientos y que les asigna importancia. Esta aceptación evita preguntas sobre la identidad y la legitimidad a esos sentimientos. La validación implica señalar que las ideas y sentimientos de su interlocutor son, al menos en parte, correctos, que la historia tiene un fondo de verdad. Es fundamental que comunique a la otra persona que usted quiere comprender lo que ella siente y que la considera merecedora de su atención. Por ejemplo, podría decir: "Veo que mi correo electrónico te disgustó y lo lamento. Te pareció que yo era una persona sumamente crítica y que mi actitud era reprobatoria. Ahora comprendo que no encontré el tono más apropiado para dirigirme a un colega". Sólo cuando se han aclarado los temas relacionados con los sentimientos y la identidad es posible abordar el tema central de la conversación.
- *No hacer acusaciones.* Utilice la indagación para comprender y aprender en lugar de emplearla para demostrar que usted tiene razón y los demás están equivocados. Formule preguntas sin límites prefijados, preguntas que promuevan la libre expresión. Si el gerente de ventas declara que los clientes detestan el servicio que usted les brinda, seguramente tenderá a adoptar una actitud defensiva, en ese caso tenga presente que tal vez no conozca todos los hechos y razonamientos que él tuvo en cuenta para arribar a esa conclusión. Usted podría preguntar: "¿Qué datos concretos sugieren que los clientes no están satisfechos con nuestro servicio?".
- *Pedir autorización para desafiar.* Antes de dar contraargumentos a los de su interlocutor, obtenga su consentimiento. Aunque esté ansioso por expresarse, contrólese. Asegúrese de que la otra parte haya terminado de exponer su postura antes de presentar información alternativa o puntos de desacuerdo. Puede decir, por ejemplo: "Me gustaría mostrarte ciertos datos que no has tenido en cuenta. ¿Estamos en condiciones de comenzar a dialogar o antes prefieres agregar algo?".

Con estos consejos para lograr una indagación productiva, regresemos al caso que tiene por rivales a Jorge y Luisa. Usted ha propuesto la contratación de Jorge y ha utilizado la expresión productiva para presentar sus argumentos. Eso no evitó que una colega lo atacara. En lugar de avasallarla u obligarla a aceptar que usted tiene razón, debe descubrir el motivo por el cual se opuso a su propuesta.

Usted podría decir:

—Hmm, veo que no estás de acuerdo con mi evaluación. Crees que Luisa es una persona más adecuada que Jorge para este trabajo. Me gustaría comprender qué te lleva a pensar que es así.

—Luisa parece ser mucho más madura, responde su colega.

—¿De qué manera te ha demostrado su madurez? ¿De qué manera esa madurez le permitirá ser más diestra para hacer el trabajo?

Estas dos últimas preguntas no implican que usted haya dejado de creer que Jorge es la persona más adecuada para ocupar el puesto, sino que se orienta a informarse más sobre la situación. El currículum de Luisa decía que ella había trabajado como asesora, pero usted no sabía que había supervisado un grupo de veinte empleados. Lo supo después de indagar productivamente. Tal vez esta información adicional lo lleve a cambiar de idea. No obstante, puede seguir creyendo que Jorge es el mejor candidato. En ese caso, usted puede decir con sinceridad:

—Después de oír tus argumentos, aunque pienso que son razonables, no estoy convencido.

A continuación puede proponer que, para satisfacer el deseo de su colega, es decir, contar con una persona más experimentada para ese puesto, Jorge podría recibir capacitación durante los primeros seis meses. Cuando la contratación se discute con esta profundidad, el trabajo es mucho más cooperativo y potencialmente mucho más productivo. Es una situación análoga a la diferencia entre llevar una comida preparada en casa a una reunión o llevar los ingredientes para cocinar entre todos. Por supuesto, usted y su colega podrían seguir

en desacuerdo. En el próximo capítulo analizaremos la manera de llevar a cabo una negociación constructiva.

♦

La “expresión productiva” y la “indagación productiva” son dos caras de una misma moneda. Cuando expresamos nuestras ideas de manera productiva implícitamente respondemos las preguntas que podría haber formulado alguien que utilizara la indagación productiva. Esto supone que, para mejorar la calidad de una conversación, es suficiente con una persona diestra. Y, por supuesto, no es necesario utilizar términos tales como “expresión”, “indagación”, “observaciones”, “opiniones”, o “modelos mentales”.

Cuando actuamos con solvencia, los demás sencillamente sienten que están manteniendo una buena conversación, no sospechan que estamos utilizando una técnica.

No obstante, en algunas situaciones puede ser beneficioso mostrar nuestras cartas, es decir, explicar los principios de la expresión y la indagación productivas, porque estas herramientas deben utilizarse *con* las otras personas en lugar de aplicarlas *contra* ellas. Esta es la diferencia esencial entre una herramienta de colaboración y una herramienta de manipulación. Esta última es más poderosa si sólo la posee una de las partes. Por ejemplo, si deseo obligarlo a hacer algo, es mejor si yo tengo un arma y usted esté desarmado.

Una herramienta de colaboración es más poderosa cuando las dos partes la poseen. Si tratan de resolver en conjunto un problema, será mejor que ambas sepan cómo expresar sus puntos de vista e indagarse los unos a los otros. La intención de la expresión y la indagación productivas es producir una “buena” conversación en la que todos se comprendan y se traten con respeto, es decir, un juego en el que no haya ganadores y perdedores.

LA AUTODEFENSA VERBAL

Algunas conversaciones suelen asemejarse más a un intercambio de hostilidades que a la armonía de una danza. Sin embargo, basta con que una de las partes emplee las pautas que he descrito para convertirlas en conversaciones productivas. Esto requiere cierto dominio personal. Aun quien conoce todas las técnicas puede ser presa fácil de un contrincante agresivo y perder el equilibrio.

La mejor manera de analizar ese tipo de ataque y su respuesta es dar un ejemplo. Veamos el siguiente diálogo, que yo podría mantener con un hipotético lector de este libro. A los fines de nuestro ejercicio, supongamos que al lector no le agrada demasiado lo que ha leído.

Lector: Fredy, tu libro es una porquería, lo que dice no sirve para nada.

Fredy: Me apena saber que no te gustó. ¿Qué es lo que no te pareció bueno?

Lector: ¡No me gustó nada! No hay una sola página aceptable. Es un desperdicio de papel. Pobres árboles, murieron para nada.

Fredy: Tú piensas que mi libro no sirve para nada. Lo lamento. Esperaba que pudieras encontrarlo útil. ¿Puedes decirme qué cosas podría incluir para que lo consideraras más interesante? Para mí sería muy útil saberlo, intentaría mejorarlo para la próxima edición.

Lector: Ni siquiera lo intentes. Es una causa perdida. No hay modo de arreglarlo.

Fredy: ¿Crees que no es posible mejorarlo?

Lector: En realidad, es tan malo que es imposible *no* mejorarlo. Pero aun cuando mejoraras el ciento por ciento, seguiría siendo una basura. Lo mejor sería sacarlo de circulación y quemar todos los ejemplares. De esa manera podrías salvar lo poco que queda de tu reputación.

Fredy: Entiendo que el libro no te gusta en lo más mínimo. Afortunadamente, hay personas que tienen una opinión diferente.

Gracias por tu sugerencia, pero prefiero arriesgarme a dejarlo tal como está y creer que aquellos que lo consideran útil lo aprovecharán y quienes no, lo donarán a una biblioteca.

Lector: ¿Cómo te atreves a pedirle a la gente que pague por algo como esto? Es una estafa.

Fredy: Puedo entender que tú lo consideres una estafa. Si yo lo creyera haría lo que me aconsejas. Pero no lo creo. Honestamente, me he esforzado y quisiera que cada lector hiciera su evaluación. De todos modos, como es mi libro y mi pellejo los que están en juego, yo decido qué es lo mejor: seguiré ofreciendo el libro tal como está.

En este ejemplo, pude participar de la conversación con un interlocutor agresivo sin perder mi equilibrio. Pero no obtuve resultados positivos de la conversación. Imaginemos ahora a otro lector crítico que comienza con un tono igualmente agresivo pero que está dispuesto a criticar con una intención constructiva.

Lector: Fredy, tu libro es horrible.

Fredy: Lamento saber que no te ha gustado. ¿Qué es lo que no te gustó?

Lector. Es una porquería, con todas esas frases en el aire acerca de lo maravillosa que podría ser la vida en una empresa. Es un delirio. Nada de lo que dices tiene sentido en el mundo real.

Fredy: ¿Consideras que lo que propone no puede llevarse a la práctica? Eso me preocupa. Mi intención era escribir algo práctico, que pudiera ayudar a las personas a trabajar con mayor eficacia y lograr un cambio.

Lector: Bueno, no lo conseguiste. Es demasiado aburrido para leerlo como un libro de ciencia ficción, aunque es igualmente fantástico.

Fredy: ¿Puedes darme un ejemplo?

Lector: Por supuesto. Cuando expresas tu concepto de responsabilidad, ¡no haces más que culpar a la víctima! ¿Cómo puede alguien ser responsable de que los demás lo maltraten? Si mi jefe me

grita, no es mi culpa.

Fredy: Gracias por darme un ejemplo tan específico. Entiendo tu objeción, y opino lo mismo que tú.

Lector: En ese caso, ¿por qué escribiste toda esa basura sobre la responsabilidad incondicional?

Fredy: Quería expresar algo distinto de lo que tú comprendiste. Tal vez deba revisar el texto, dado que te ha llevado a interpretar algo que no quise decir.

Lector: Entonces, ¿qué intentabas decir?

Fredy: Que cuando tu jefe te grita, no es tu culpa. Y que cuando tu jefe te grita puedes elegir cómo responder. Puedes gritarle también, puedes tragarte tu enojo, hacerle alguna pregunta para saber por qué está disgustado o alguna otra cosa que se te ocurra. Lo que quiero decir es que no somos robots con respuestas preprogramadas. A eso me refiero cuando hablo de la capacidad de dar respuesta ante determinada circunstancia.

Lector: No es eso lo que dijiste.

Fredy: Entiendo que mi manera de escribirlo no logró transmitirte ese mensaje. Te agradezco que me lo hayas dicho. Revisaré el texto para tratar de hacerlo más claro. Gracias por el comentario.

Lector: No es nada, me alegra haber podido ayudarte.

Es posible recibir una crítica hostil sin responder en el mismo tono. La expresión y la indagación productivas nos permiten conservar el equilibrio y más aún, obtener información valiosa. En el ejemplo anterior, yo aprendí que una parte de mi libro no era particularmente clara para mi crítico. Si él no podía comprender mi razonamiento, es probable que lo mismo suceda con otras personas, a las que nunca conoceré. Por haberme involucrado en la conversación con mi amigo con la intención de ver más allá de su postura agresiva y haberme concentrado en la información importante que él trataba de darme, puedo escribir un libro mejor.

♦

¿Cómo habrían sido las cosas en el diálogo inicial de este capítulo si Susana hubiera utilizado la expresión y la indagación productivas?

El primer cambio habría sido interno. Susana habría dejado de insistir para que Patricia no modificara la política de beneficios, porque habría comprendido que era un intento de ejercer control unilateral. No habría renunciado a su deseo de conservar la política de beneficios vigente, pero se habría orientado a compartir sus preocupaciones con Patricia con el objetivo de ayudarla a tomar una decisión fundada en información suficiente. También habría preguntado cuáles eran las razones que motivaban la decisión de Patricia, para contar con un panorama completo.

Supongamos que Susana objeta el nuevo plan de beneficios y no se da por vencida. En este nuevo escenario, Susana ha dedicado más tiempo a crear un contexto productivo para la reunión con Patricia, por lo que debemos prestar atención a las ideas que contiene su columna de la izquierda. Como dije anteriormente, es imposible cambiar lo que aparece en esa columna. Sin embargo, cuando participamos de una conversación, podemos generar una actitud diferente, que promueva la humildad en lugar de la arrogancia. Este cambio modifica nuestra manera de interpretar el mundo, y dispara reacciones muy diferentes que producen contenidos muy distintos en la columna izquierda.

LO QUE SUSANA PENSÓ, PERO NO DIJO	LO QUE SUSANA Y PATRICIA DIJERON
Me alegra que por fin podamos reunirnos. Debemos tratar este tema antes de que se convierta en un problema serio.	SUSANA: Hola, Patricia. Me alegra que tengamos oportunidad de hablar sobre las modificaciones en el plan de beneficios. Me preocupa el impacto que puedan tener en la moral de los empleados.
¿Tienes que irte? Es un problema. Necesito por lo menos veinte minutos para hablar sobre esto. Tal vez	Hola, Susana. Debemos ser breves porque tendré que irme en unos minutos. Eduardo (el CEO) quiere verme y puede

sea mejor que vuelva más tarde.	llamar en cualquier momento. ¿Para qué me necesitas?
No quiero que esta reunión sea tan breve. Una mala decisión podría traer consecuencias muy perjudiciales para todos nosotros.	SUSANA: Entiendo que Eduardo sea tu prioridad. De todos modos, para poder auxiliarte en este tema necesito que me concedas veinte minutos. Me gustaría entender qué objetivos persigues con estos cambios y advertirte acerca de posibles consecuencias negativas que puedo prever. Si este no es un buen momento, tal vez podamos reunirnos más tarde.
Eso sería conveniente. Para mí, esta conversación es absolutamente prioritaria.	PATRICIA: En realidad, para mí sería mejor. Tendría tiempo para preparar mi reunión con Eduardo. ¿Te parece bien que te llame en cuanto termine esa reunión? Durará a lo sumo una hora.
Esperaré tu llamado.	SUSANA: De acuerdo. Esperaré tu llamado. Gracias.
Bueno, al menos llamaste. Espero que ahora podamos hablar durante veinte minutos.	(Una hora y media después) SUSANA: Lo lamento, estoy un poco retrasada. La reunión se demoró.
No entiendo para qué sirven estos cambios. Es probable que la reducción de los beneficios disguste a los empleados y dañe su moral.	SUSANA: No hay problema. Me pediste que preparara un anuncio sobre los cambios en la política de beneficios. Cuando supe cuáles eran las modificaciones propuestas no comprendí cuál era el motivo para ponerlas en práctica. Para mí sería muy útil entender en qué razonamiento se apoyan.
El asunto es pavoroso. Supongo que no tiene mucho sentido conservar la moral en alto si la empresa no es competitiva. No sé si creer lo que dice el departamento de finanzas,	PATRICIA:Los costos de los servicios de salud son muy altos y nuestras deudas por premios complementarios nos están aniquilando. En estas condiciones, no podemos igualar los costos de nuestros competidores. El departamento de finanzas decidió que debemos reducir los

pero no tengo información que me permita cuestionarlos. Si fuera dueña de esta compañía, no modificaría el paquete de beneficios. Pero no lo soy. Aunque pensándolo más detenidamente, si lo fuera posiblemente modificaría el paquete de beneficios tal como proponen Eduardo y Patricia.	gastos generales para que la empresa siga siendo viable. Si no lo hacemos, en cualquier momento podemos quedar fuera de competencia. Supongo que cuando digamos esto la reacción será agresiva. A nadie le gusta tener que renunciar a beneficios con los que contaba. Por eso necesito tu ayuda para explicar la situación y reducir en todo lo posible el impacto sobre la moral. Para seguir siendo competitivos necesitamos el esfuerzo de todos.
Necesito estar convencida antes de escribir algo que sea convincente para los demás. Es difícil comprender asuntos financieros complejos. Necesitaré que me ayuden, tú y las personas que hicieron el análisis.	SUSANA: Ahora entiendo. No me gusta la idea, pero puedo comprenderla. Si me dieras la opción de perder mi trabajo porque la compañía no logró ser competitiva o reducir mis beneficios, elegiría la segunda posibilidad. Creo que los demás empleados harían lo mismo. La clave está en producir una argumentación sólida para dejar en claro que sin estos cambios nuestra situación respecto de la competencia es insostenible.
Trataré, pero necesitaré ayuda.	PATRICIA: Así es. Cuento contigo para lograrlo.
Quiero trabajar con Bernardo, pero su jefe no estará de acuerdo salvo que lo pidas tú. Necesito tu ayuda para conseguirlo.	SUSANA: Creo que puedo hacerlo, pero necesito ayuda del departamento de finanzas. Ellos hicieron el análisis y podrían explicarme la situación en términos sencillos para que, a mi vez, pueda explicarla a los empleados. ¿Puedo pedirte que hables con Bernardo para que trabaje conmigo? Parece ser el más paciente.
Eso lo veremos. José no es famoso por su voluntad de ayudar. Dejo esa	PATRICIA: Por supuesto. Hablaré con José mañana a primera hora. Estoy segura de que le alegrará que Bernardo trabaje con

negociación en tus manos. Yo sólo quiero trabajar con Bernardo.	nosotros. ¿Cuánto tiempo crees que lo necesitarás?
Espero no necesitar un día entero para entender el análisis. Los empleados sólo se tomarán cinco minutos para oír mi explicación. Desearía que fuera relativamente simple de comprender y transmitir.	SUSANA: Es difícil saberlo en este momento. Pero me sentiría feliz si pudiera trabajar todo un día con él y pedirle después que lea mi texto para asegurarme de que estoy presentando correctamente los argumentos financieros.
Tal parece que la situación es tan grave como dice el departamento de finanzas, porque Eduardo suele tomarse las cosas con calma.	PATRICIA: Puedes darlo por hecho. Conseguiré que Bernardo trabaje contigo mañana. Eduardo quiere que resolvamos rápidamente este tema. En la última reunión con los ejecutivos nos dijo que era su máxima prioridad.
Bien, esta conversación fue mucho mejor de lo que esperaba.	SUSANA: Gracias, Patricia. Te agradezco tu ayuda.
También yo.	PATRICIA: Gracias, Susana. Me siento mucho más aliviada que hace una hora. Quiero que hagamos esto de la manera menos dolorosa posible.

Cuando dos personas dicen lo que piensan pueden descubrir que sus ideas no son tan diferentes. O tal vez descubran que tienen grandes discrepancias. Esa es una de las razones principales por la cual muchos de nosotros decidimos ocultar nuestra verdad. Queremos evitar conflictos, porque los consideramos episodios negativos que nos impiden ser eficaces, que dañan las relaciones y lastiman a las personas. No obstante podemos hacer algo mejor. En el próximo capítulo aplicaremos estas técnicas a un proceso estructurado de negociación.

Si tú no sabes qué clase de persona soy,

y yo no sé qué clase de persona eres tu,
un modelo hecho por otros puede dominar el mundo,
y por adorar al dios equivocado podemos perder nuestra estrella.

Es importante que la gente despierta esté despierta,
o si no una idea inconclusa puede adormecerlos,
las señales que damos, sí, no, quizás,
deben ser claras: nos rodea una profunda oscuridad.

WILLIAM STAFFORD[16]

NOTAS

1. Bennett, J.G., en E. F. Schumacher, *A Guide for the Perplexed*, Harper & Row, Nueva York, 1977, p. 84.
2. Frost, Rober, "The Gift Outright", en *The Poetry of Robert Frost*, Eduard Connery Lathem (ed.), Holt, Nueva York, 1969, p. 348.
3. Argyris, Chris y Schön, Donald, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, *op. cit.*, p. 41.
4. Stone, Douglas, *et al.*, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*, Penguin, Nueva York, 2000, pp. XV-XVII.
5. Esta sección está inspirada en la obra citada en la nota 3.
6. Burns, David, *Feeling Good: The New Mood Therapy*, Morrow, Nueva York, 1980, p. 32.
7. *Ibídem*, p. 79.
8. Stone *et al.*, *op. cit.*, p. 46.
9. Kornfield, Jack, *A Path with Heart: A Guide through the Perils and Promises of Spiritual Life*, Bantam, Nueva York, 1993, p. 69.
10. Kerry Patterson *et. al.*, *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*, McGraw-Hill, Nueva York, 2002, p.69.

11. *Ibídem*, p. 145.
12. *Ibídem*, p. 72.
13. Notarius, Clifford y Markman, Howard, *We Can Work it Out: How to Solve Conflicts, Save Your Marriage, and Strenghten Your Love for Each Other*, Berkeley, Nueva York, 1994, pp. 20, 22, 37, 38.
14. Jacobs, John W., *All You Need Is Love and Other Lies About Marriage: How to Save Your Marriage Before It's Too Late*, HarperCollins, Nueva York, 2004, pp. 53-54.
15. Rogers, Carl R., *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*, Houghton Mifflin, Boston, 1961, p. 18.
16. Stafford, William, "A Ritual to Read Each Other", en *The Way It Is: New and Selected Poems*, Graywolf Press, St. Paul, 1999.

VI. LA NEGOCIACIÓN CONSTRUCTIVA

En una discusión creativa, cada participante es consciente de la plena legitimidad de los otros. No pierde de vista que busca [...] expresar aquello que, desde su punto de vista, es la verdad. Esto no puede denigrar a persona alguna. Una confrontación de este tipo, que tiene lugar en un clima saludable, de amor y genuina relación, permite que cada individuo conserve una nítida noción de su propio ser, que crezca auténticamente por medio de la verdadera comunicación con otras personas, y que comprenda el valor que la simplicidad y la franqueza tienen en las relaciones.

CLARK MOUSTAKAS[1]

"Amor" es el respeto radical por el otro como un legítimo otro.

HUMBERTO MATURANA

—¡Estás matando gente! —grita Ernesto, el jefe de ingenieros—. Me importa un bledo la necesidad de ahorrar combustible. Este

vehículo ya es demasiado liviano. Si lo hacemos aún más liviano podríamos llamarlo “ataúd rodante”.

Oscar, el ejecutivo especializado en asuntos regulatorios y legales, menea la cabeza.

—¡Tal vez a ti te importe un bledo, pero al gobierno le ocurre todo lo contrario! Si nuestra flota no se ajusta a las normas gubernamentales sobre el consumo de combustible por kilómetro, tendremos serios problemas.

—Tendrás que demostrar que cumples las normas con algún otro vehículo —dice Ernesto—. Este, tal como está, apenas resiste un choque. No me molestes más. ¡Fuera de aquí!

—Escúchame, imbécil, tu vehículo no comenzará a fabricarse a menos que cuente con mi aprobación. Si no lo haces más liviano, puedes ir despidiéndote de él.

Mientras Oscar y Ernesto “discuten” acerca del lanzamiento del nuevo vehículo, su compañía pierde diariamente aproximadamente diez millones de dólares debido a los costos adicionales y a que la demora en la producción del nuevo automóvil no genera ingresos. No es sorprendente que los ánimos estén alterados. Ambos persiguen nobles objetivos. Ernesto quiere salvar vidas. Oscar quiere cumplir con los requisitos del gobierno. Sin embargo, ninguno de ellos puede lograr lo que desea sin la ayuda del otro. A pesar de que están en juego asuntos importantes, parece imposible encontrar una solución apropiada.

A menudo los conflictos son caóticos e improductivos. Cuando en una relación personal o profesional se produce una colisión, en general afecta las tres áreas a las que nos hemos referido a lo largo de este libro: impersonal, interpersonal y personal. Con respecto a la tarea, un conflicto abordado de una manera incorrecta pone en peligro nuestra habilidad para coordinar acciones y producir buenos resultados. En lo relativo a las relaciones, las disputas no resueltas provocan resentimiento, desconfianza y conducen al fracaso completo. Y por último, un conflicto encarado de manera equivocada puede dañar emocionalmente a las personas, produciendo

inseguridad, desesperación, o ira.

Es fácil comprender por qué las personas suponen que los conflictos son intrínsecamente destructivos. Sin embargo, la energía del conflicto no lo es. Las consecuencias negativas que observamos a diario surgen de nuestra incapacidad para aprender a manejar los conflictos de manera constructiva. Para vivir vidas plenas y productivas necesitamos aprender cómo manejarlos. Evitarlos no es una opción válida.

Donde hay vida, habrá conflicto. Toda forma de vida, desde un ser unicelular como la ameba, hasta la gigantesca ballena azul, experimenta algún conflicto. Dondequiera que haya una necesidad y escasez de recursos para satisfacerla, surgirá una situación conflictiva. Las plantas compiten por la luz y el terreno. Los animales compiten para conseguir alimento y pareja. Las necesidades de los seres humanos van mucho más allá del alimento, el albergue y el sexo. Deseamos tener poder, recibir atenciones, alcanzar la fama, ser amados y poseer riquezas materiales. Queremos una familia feliz, una gran casa, un buen trabajo y una oficina con vista al exterior. Pero en un edificio no siempre hay suficientes oficinas con ventanas. ¿Qué podemos hacer en ese caso? Competimos.

No tenemos la opción de evitar los conflictos. Sólo podemos elegir cómo responder a las situaciones conflictivas que inevitablemente experimentamos. Los conflictos pueden alimentar resentimientos y malentendidos, como ocurrió en el diálogo con que comienza este capítulo, o pueden convertirse en oportunidades para colaborar, profundizar relaciones y demostrar integridad. En este capítulo, analizaré la naturaleza del conflicto y presentaré un proceso de *negociación constructiva*. Esta técnica para la resolución de disputas no sólo brinda soluciones prácticas a los problemas que surgen; también toma en cuenta las preocupaciones personales e interpersonales de las partes en conflicto.

LOS ENFOQUES TÍPICOS SOBRE EL CONFLICTO

No hay conflictos difíciles. Sólo hay situaciones que no sabemos cómo resolver. Como expliqué en el capítulo 2, asumir responsabilidad significa reconocer que nuestra incapacidad para enfrentar una situación deriva tanto de la situación en sí misma como de nuestra escasa destreza. Decimos que una situación es difícil cuando no sabemos cómo responder ante ella.

Cuando argumentamos que los conflictos son perjudiciales para el trabajo, las relaciones y los individuos, estamos diciendo que nuestro enfoque falla en esos tres ámbitos. A continuación describiré algunos enfoques típicos sobre el conflicto y sus respectivas alternativas.

Negar. Para algunas personas los conflictos son tan intimidatorios que deciden negar su existencia. Tratan de simular que no existen. La negación implica actuar como si todo estuviera bien cuando en realidad no es así. Un gerente en estado de obcecación puede ver a su personal como un equipo de personas que se apoyan mutuamente, cuando en realidad las luchas destructivas por el poder son la norma. Es algo parecido a ignorar el peligro intentando atravesar un acantilado a través de un puente desvencijado. Podemos cruzar con los ojos cerrados mientras nos tranquilizamos diciéndonos que estamos a salvo, pero no debería sorprendernos que terminemos cayendo al abismo.

Evitar. Algunas personas están dispuestas a ver los conflictos, pero hacen todo lo posible para mantenerse al margen de ellos. Cuando las situaciones son tensas, se retiran. Un gerente que conscientemente evita los conflictos, sabe que su personal está embarcado en luchas de poder. Su manera de responder a esa situación es no realizar reuniones con sus subordinados para impedir que los enfrentamientos queden en evidencia. Evitar los acantilados puede ser mejor que caer de ellos, pero crea otros problemas: no hay muchos otros caminos posibles, y los que existen a menudo implican recorrer largos desvíos.

Rendirse. Cuando ciertos individuos descubren que sus deseos

entran en conflicto con los de otras personas, renuncian a ellos. De esta manera eliminan la confrontación abierta, pero nunca funciona porque la persona que se rinde no satisface sus necesidades. En algún momento esto le causa resignación y resentimiento, lo cual, además de afectar su estado de ánimo, debilita las relaciones y pone en peligro el resultado de su trabajo. Un gerente que se rinde trata de agradar a todos anulando sus decisiones para conservar la paz. Rendirse es como acampar al borde de un precipicio. Estábamos dispuestos a cruzarlo pero decidimos levantar el campamento y volver a casa.

Dominar. Algunas personas tratan de imponer a cualquier precio la solución que desean. Inicialmente esta estrategia da buenos resultados en lo referente al trabajo, pero siempre causa grandes daños en las relaciones y afecta a las personas que no logran satisfacer sus necesidades. Si las personas no son felices y las relaciones se deterioran, los logros externos serán poco duraderos. Más aún, este, enfoque suele impedir que el "ganador" analice posibilidades que le permitirían obtener un resultado aún mejor. Un gerente dominante persigue su objetivo de reducir gastos sin pedir opinión a los demás, sin saber jamás si alguno de sus empleados conoce una manera de reducir más eficazmente los gastos. El dominador sube y baja por las montañas utilizando innecesariamente las rutas más difíciles, arrastrando a sus compañeros, que tratan en vano de explicarle que muy cerca hay un atajo.

Intrigar. En esta variante de dominar, la persona actúa "entre bambalinas". Trata de imponer su voluntad persuadiendo a una persona con autoridad a espaldas de su oponente. Este enfoque combina todas las desventajas de la estrategia de dominación con un agravante: las maniobras encubiertas estimulan las luchas por el poder y destruyen la integridad de la organización. En una conversación privada un vendedor convence a su gerente para que le asigne una nueva cuenta a él en lugar de otorgarla a su colega, quien inicialmente había logrado el contacto. El intrigante convence al guardián del parque para que clausure la ruta que no desea tomar

antes de que sus compañeros tengan oportunidad de argumentar a favor.

Votar. Es otra variante de la dominación pero en lugar de ejercer directamente su autoridad, el dominador intenta lograr su objetivo engatusando a los otros a votar a favor de lo que él propone. No intenta persuadir a una persona con su autoridad, su dominación "atenuada" consiste en convencer a los miembros de su equipo para obtener el apoyo de la mayoría. Esta actitud promueve manejos políticos y el avasallamiento de las minorías. Más aún, no hay motivos para creer que en la toma de decisiones la cantidad vale tanto como la calidad, en especial cuando hay intereses personales en juego. Muchos equipos de ejecutivos actúan como si fueran miembros del parlamento, donde las facciones defienden los intereses de su región, cuando deberían trabajar solidariamente, unidas por un proyecto común. Un partidario de las decisiones por mayoría convence con ardides a sus compañeros de travesía para que elijan la ruta que él prefiere, prometiéndoles, por ejemplo, que si lo hacen los invitará a cenar.

Es fundamental distinguir una democracia simple, que equivale al dominio absoluto de la mayoría, de una república, que se apoya en garantías constitucionales, por ejemplo en las constituciones, la Declaración de Derechos y Garantías que protege el derecho de cada individuo a la vida, la libertad y la propiedad.

Gobierno de la mayoría significa que cuatro lobos y una oveja votan para decidir qué comerán en la cena.

ANÓNIMO

En asuntos de conciencia, no es aplicable la ley de la mayoría.

MAHATMA GANDHI

Transigir. Cuando se establece una solución de compromiso, cada persona consigue más de lo que tenía, pero menos de lo que deseaba. Todos pierden algo. Llegar a un acuerdo parcial puede ser mejor que no lograr ninguno, pero tiende a fomentar la mediocridad en lugar de la excelencia. Más aún, partir la diferencia puede ser letal, tal como sugiere la historia del Rey Salomón y el niño con dos madres. Todos se sienten descontentos con una decisión mediocre, pero la aceptan porque incluye la opinión de todos los miembros del equipo. Si una expedicionaria quiere cruzar el precipicio por el puente que está hacia el Este y su compañero elige cruzarlo por el puente que está hacia el Oeste, la peor posibilidad es seguir adelante sin desviarse dado que no hay puente.

Un camello es un caballo ensamblado por un comité.

ANÓNIMO

Es erróneo exigir que lo individual se subordine a lo colectivo, porque la comunidad progresa gracias a sus individuos más avanzados, y ellos pueden progresar verdaderamente si son libres. El individuo es, sin duda, la clave de la evolución.

SRI AUROBINDO

Todos los métodos anteriores están llenos de problemas. Tienen en común el defecto de que consideran las posibles soluciones como algo fijo: o bien una parte gana imponiendo su posición a la otra, o bien ambas partes llegan a un acuerdo para poner en práctica una alternativa intermedia. En el capítulo 5 comparé este tipo de negociaciones con una reunión a la cual cada participante lleva una comida ya preparada, donde todos traen ideas precocidas, algo semejante a las ideas no sujetas a discusión, listas para servir (o para

hacer tragar a los demás invitados). Es mucho más efectivo llevar los ingredientes y cocinar algo entre todos.

Esto es, precisamente, lo que ocurre en la *negociación constructiva*, un tipo de negociación que permite a las personas expresarse, comprender las necesidades de todas las partes y crear nuevas soluciones. La negociación constructiva resuelve los temas en conflicto por medio de la toma de decisiones consensuadas, las relaciones de respeto mutuo y la valoración de los individuos, que se manifiesta en la consideración de sus necesidades y valores.

La negociación constructiva crea nuevas posibilidades. Las personas se concentran en ganar *con* el otro en lugar de ganar *contra* el otro. Comprenden que para crear tanto valor como sea posible deben entablar una relación que funcione, y que esa clase de relación sólo puede fundarse en el respeto por los intereses de todos los individuos. Este enfoque revela las preferencias y las limitaciones de las personas, las estimula a generar soluciones que vayan más allá de las alternativas originales y maximiza la eficiencia a través de la cooperación. Sin embargo, es la más inusual. ¿Por qué? Porque implica cambiar del control unilateral al aprendizaje mutuo, es decir, debemos superar nuestro narcisismo.

¿POR QUÉ LOS CONFLICTOS SON DESAGRADABLES?

En general, los conflictos nos intimidan porque los abordamos desde una perspectiva narcisista, o sea, atentos sólo a nuestra gratificación personal. La palabra narcisismo proviene de un mito griego. Un joven llamado Narciso había rechazado a muchas mujeres, en especial a la ninfa Eco, antes de descubrir cuál era su único y verdadero amor: al mirar el agua de un estanque, Narciso vio su imagen reflejada y se enamoró de sí mismo. Pasó el resto de sus días languideciendo junto al estanque.

Un narcisista es una persona que muestra excesivo interés en sí

misma, en su importancia y su imagen. El narcisismo es una condición psicológica caracterizada por la excesiva preocupación por la propia persona, ausencia de empatía y deficiencias inconscientes de la autoestima. El narcisista anhela sentirse superior. Se compara permanentemente con los demás, para encontrar pruebas de que nadie es mejor que él. Se sobrevalora a sí mismo y a sus acciones y desvaloriza a las otras personas y a sus sugerencias. Para el narcisista, degradar a los otros es tan válido como ensalzar su propia imagen.

Un ejemplo clásico de narcisista es el bravucón de la escuela: denigra a los demás porque está absorto en sí mismo. Para construir su imagen de "duro", le roba a otro chico el dinero para el almuerzo o le arroja basura para ensuciarle la camisa. Amedrentar o golpear son modos de lograr su elemental objetivo: demostrar que es mejor.

Desafortunadamente los bravucones de la escuela no se quedan en el patio del recreo. Crecen y empiezan a trabajar. Es sumamente sencillo detectarlos en el trabajo: silencian a gritos a quienes no están de acuerdo con ellos; en una reunión, presentan una larga lista de exigencias; siempre quieren más de todo porque nada les parece suficiente; se sienten constantemente maltratados. Como las víctimas, los narcisistas pueden adoptar actitudes defensivas o agresivas. Interpretan cualquier mensaje, distinto del consentimiento o el halago, como un ataque y responden con una acalorada agresión o una fría indiferencia.

Los narcisistas abordan los conflictos de una manera perversa. En realidad, están más interesados en vencer a la otra parte que en conseguir lo que realmente quieren. Están más dispuestos a dañar al otro, a quien consideran un adversario, que a obtener un beneficio para sí mismos. En verdad, el narcisista cree que perjudicar a su adversario es la *mejor manera* de beneficiarse. En su mente la situación se plantea como un rito caníbal: reducir la autoestima del adversario aumenta la propia.

Es la consecuencia de un fenómeno denominado "identificación". Si alguien me pidiera que hablara sobre mi persona, probablemente me

referiría a mi trabajo, mi familia o mi historia personal. Si me pidieran que profundizara, daría a conocer mis creencias, mis necesidades y mis deseos, es decir, definiría a la persona que creo ser. Por lo tanto, si alguien no estuviera de acuerdo con mis ideas consideraría que no está de acuerdo con *mi persona*. El desacuerdo se convertiría entonces en una ofensa personal, porque yo estoy identificado con mis ideas. No puedo distinguir entre el pensamiento y el pensador.

Para negociar de manera constructiva es necesario superar este tipo de identificación. De esa manera, es posible cambiar de idea sin sufrir una crisis de identidad. De hecho, podemos desarrollar un sentido de la identidad aún más firme que el que tenemos si estamos abiertos al cambio. Piense qué sucedería si, en lugar de identificarse con una persona que tiene que despedir personal para ajustar el presupuesto, usted se dijera: "¿Soy el que debe hacer recortes en el presupuesto y estoy dispuesto a aprender y a elegir el mejor curso de acción posible a partir de la información con que cuento?". Este cambio crea las condiciones necesarias para una negociación constructiva, en la que puede aprender una manera mejor de reducir gastos. La clave está en que revea su enfoque y se concentre en sus verdaderos intereses. Eso es precisamente lo que el narcisista no puede hacer.

CONFLICTO, LECCIÓN NÚMERO 1

Tal vez los conflictos sean difíciles de resolver, pero eso no significa que sean misteriosos. De hecho, son bastante fáciles de comprender. Si los analizamos con la necesaria imparcialidad, podemos aprender mucho sobre la manera de trasformar su poder destructivo en energía constructiva.

Tomemos como ejemplo un conflicto común, al que utilizaremos para identificar los elementos centrales de cualquier situación conflictiva. Dos gerentes de una empresa de tecnología están en

medio de una feroz discusión. La mujer que está a cargo de la asistencia técnica quiere contratar otro operador telefónico mientras que el hombre que está a cargo de la fuerza de ventas quiere contratar otro vendedor. Sólo hay dinero para contratar a una persona. ¿Cuál será? Los dos ejecutivos han discutido sobre el tema una semana.

Para que surja un conflicto, son necesarios tres elementos:

- *Desacuerdo.* Un desacuerdo es una diferencia de opinión. En nuestro ejemplo, es obvio: los gerentes a cargo de la asistencia técnica y de la fuerza de ventas no están de acuerdo con respecto a la persona que se debe contratar. Si cualquiera de ellos estuviera de acuerdo con el otro, la diferencia de opinión desaparecería y, por lo tanto, lo mismo ocurriría con el conflicto.
- *Escasez.* Alguna clase de limitación impide que ambas partes obtengan lo que desean, con independencia de las acciones de cada una de ellas. La escasez crea interdependencia, la cual a su vez crea el conflicto. En este caso se trata de la escasez de dinero. Sólo hay dinero para contratar a una persona. Si hubiera dinero suficiente para que cada ejecutivo contratara el personal que necesita, podrían estar en desacuerdo acerca de cuál es el mejor candidato para ese puesto, pero no habría conflicto. Cada uno de ellos podría elegir el empleado que desea.

Cómo se genera la escasez en casa de los Kofman

Sophie (*entra en la cocina y ve un bizcocho dulce sobre la mesa*): Ese bizcocho es mío.

Tomás que entra junto con ella: Yo lo vi primero.

Sophie: No, es mío.

Tomás: No, es mío.

Fredy: (*es autor de un libro sobre resolución de conflictos y sabe que, sin escasez, no hay posibilidad de conflicto*): Tranquilos, chicos, hay una caja llena de bizcochos.

Fredy les muestra una caja llena de bizcochos exactamente iguales al que estaba sobre la mesa.

Sophie (*señala el bizcocho que está sobre la mesa*): No son

iguales. Quiero “ese” bizcocho.
Tomás (*igualmente categórico mientras señala el bizcocho que está sobre la mesa*): No, ese es mi bizcocho.

- *Derechos de propiedad en disputa.* Las partes están en desacuerdo acerca de cuál de ellas tiene autoridad para asignar recursos o acerca del mecanismo de toma de decisiones que utilizarán en caso de que sus diferencias sean irresolubles. En nuestro ejemplo, ninguno de los ejecutivos maneja el presupuesto, por lo cual no tienen autoridad para tomar una decisión. Si ambos reportan a la misma persona, que tiene la palabra final acerca de la contratación, pueden dirigirse juntos a plantear el tema a su superior.

Cuando los derechos de propiedad son claros, las diferencias de opinión y la escasez no necesariamente conducen a un conflicto. Pueden incluso dar lugar a la cooperación. En el caso de mis hijos, si uno de ellos declarara (honestamente): “Ese bizcocho era mi postre. Yo lo guardé para después”, el otro lo aceptaría y de inmediato cambiaría el tono para pedir: “¿Me das un poco?”.

A gran escala, los desacuerdos, la escasez y los derechos de propiedad son los cimientos de la libertad de mercado. Supongamos que tengo mil acciones de una compañía que cotiza en bolsa y que usted tiene mil dólares. En este caso no hay disputa acerca de los derechos de propiedad. Estamos de acuerdo en hacer una transacción en la que usted me dará los mil dólares y yo le daré mis acciones. Sin embargo, tenemos una opinión diferente sobre el valor de las acciones: yo creo que cada una de ellas vale menos de un dólar y usted cree que valen más de un dólar. Usted y yo reconocemos la escasez en esta situación: ambos desearíamos tener el dinero y las acciones. En esta circunstancia, dos de los elementos de un conflicto, el desacuerdo y la escasez, crean una oportunidad para que hagamos un intercambio.

Si alguno de los tres elementos desaparece, lo mismo ocurre con el conflicto. A partir de esta noción, desarrollaremos un proceso de

resolución de conflictos.

LOS CONFLICTOS PERSONALES

Tomemos como ejemplo un tipo de pelea habitual entre mis hijos.

—Los helados de limón saben mejor —dice Rebeca.

—No, los de chocolate saben mejor —responde Paloma.

—Te equivocas —insiste Rebecca—, el helado de limón sabe mejor que el helado de chocolate.

—No, tú te equivocas —replica Paloma—. El de chocolate sabe mejor que el de limón.

Todas las personas que tienen hijos saben que esta discusión interminable indica algo. ¿Por qué pelean estos niños? No hay cosas materiales en juego. Sólo es un asunto de preferencias personales. ¿Por qué no pueden respetar sus respectivas opiniones? No pueden porque han creado una situación en la que uno debe ganar y el otro debe perder. La palabra “mejor” crea la impresión de escasez. Si sólo uno de los sabores puede ser el mejor, sólo uno de los niños puede estar en lo correcto. Este es un ejemplo de lo que denomino *conflicto personal*.

Los niños no son los únicos que discuten por sus preferencias. Durante mi juventud en la Argentina vi muchas discusiones entre aficionados a equipos de fútbol rivales que terminaron de manera violenta.

—¡River Plate es el mejor!

—¡No, Boca Juniors es mejor, River es un desastre!

—No digas eso de River!

—¡Yo digo lo que se me antoja de River!

—¿Sí? ¡Eso está por verse!

Del mismo modo, no hay cosas materiales en juego cuando alguien quema una bandera de los Estados Unidos, pero eso no evitará que algunas personas ataquen a quien lo hace. Es evidente que las

personas se toman muy en serio los debates que carecen de consecuencias materiales. Pero, en realidad, ¿qué es lo que está en juego? Habitualmente tratamos de proteger una creencia a la que asignamos mucho valor, con la cual nos identificamos. En última instancia lo que está en discusión es la identidad y la autoestima: quién tiene razón y quién está equivocado, quién es inteligente y quién es estúpido, quién está en lo correcto y quién no.

Como vimos en el capítulo 4, todos percibimos el mundo por medio de nuestros modelos mentales. Tenemos diferentes gustos, diferentes historias personales, diferentes pautas culturales, etc. Por supuesto, tenemos diferentes opiniones. El problema reside en que consideramos que nuestras opiniones son más que simplemente nuestra manera de ver el mundo. Pensamos que ellas son una descripción exacta del mundo. Más aún, nos identificamos con nuestras opiniones y las mantenemos como si fueran una parte esencial de nosotros mismos. Nos apegamos a nuestros *pensamientos* en lugar de considerarnos *pensadores* que pueden crearlos libremente. Un cuestionamiento a nuestras opiniones se transforma entonces en una ofensa personal, un insulto que pone en duda nuestros méritos. Y por supuesto, luchamos para defendernos.

Pero no tiene por qué ser así. Cuando las opiniones se refieren sólo a las preferencias personales, la manera razonable de proceder es reconocer y respetar el derecho de cada persona a pensar lo que piensa. Debemos admitir que cada persona posee derechos de propiedad sobre sus opiniones. La única manera de resolver un conflicto personal es "disolverlo" demostrando que no hay carencia de "razón" o "mérito personal". La alta autoestima de una parte no le quitará mérito a la otra. Cada una de las partes tiene derecho a manifestar su opinión y nadie tiene derecho a proclamarse dueño de la verdad. En consecuencia, podemos estar de acuerdo en que no estamos de acuerdo y sentirnos en paz.

En cuanto una pregunta como: "¿Qué gusto de helado *es* el mejor?" se convierte en: "¿Qué gusto de helado *me parece* el mejor?, la escasez desaparece y cada persona puede tener su preferencia sin

vulnerar o ser vulnerada por la otra. Por lo tanto, el conflicto se disuelve no bien decimos: “Me gusta más el limón que el chocolate”, y el otro responde: “Y a mí me gusta más el chocolate que el limón”.

Aunque una de las partes quiera imponer su punto de vista a la otra, esta puede afirmar su derecho a mantener su preferencia sin involucrarse en una pelea. Si la atacan diciendo: “¡No puedo creer que seas tan terca! ¿No ves que el limón es mejor que el chocolate?”, usted puede responder: “Sé que te gusta más el limón, pero a mí me pasa algo distinto. Me gusta más el chocolate”.

Desafortunadamente, las cosas no son tan sencillas cuando las disputas conciernen a temas religiosos, morales o políticos, en especial cuando tenemos una relación con la otra parte y debemos adoptar un conjunto de valores en común. Si queremos permanecer juntos, no tenemos la posibilidad de coincidir en que no estamos de acuerdo y que, en consecuencia, cada uno seguirá su camino. La relación implica precisamente que *no* seguiremos distintos caminos. Debemos encontrar una base en común para resolver nuestros conflictos interpersonales o corremos el riesgo de destruir nuestras relaciones más significativas.

En el año 2001, el Centro Nacional de Estadísticas sobre Salud informó que el 20% de las personas casadas en primeras nupcias permanecían unidas por un lapso no mayor a cinco años; para el 33%, el lapso no era mayor a diez años y el 50% llegaba a los veinte años. La época del matrimonio “para toda la vida” parece haber terminado.

Los resultados son aún peores para los matrimonios en segundas nupcias. El 75% de ellos termina en divorcio y en menos tiempo que las primeras uniones.

En realidad, las relaciones matrimoniales duraderas tal vez sean menos de las que indican estas simples estadísticas, si consideramos que muchas parejas casadas se separan pero nunca se divorcian legalmente. También hay matrimonios

> “emocionalmente terminados”. En esos matrimonios “muertos” los esposos siguen viviendo juntos, pero están afectivamente distanciados. Algunas de estas parejas acuerdan abiertamente que permanecerán juntos por el bien de sus hijos, por motivos económicos o incluso para guardar las apariencias, mientras mantienen sus vidas por separado. Otras parejas viven de la misma manera sin un acuerdo expreso, pero con las mismas condiciones tácitas, y a menudo alguno de los miembros de la pareja tiene una relación extramarital.
>
> JOHN W. JACOBS[2]

LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES

Las relaciones de trabajo son tan exigentes como las personales. La dificultad esencial de una relación profesional es que mientras descubrimos y aprendemos cómo vivir con las diferencias entre nosotros y nuestros jefes, colegas, empleados, proveedores, clientes y otros, debemos hacer simultáneamente nuestro trabajo. Es decir, debemos cooperar para lograr resultados concretos ante los obstáculos ambientales e interpersonales, debemos colaborar con personas que adhieren a estilos de vida radicalmente diferentes. Para muchos de nosotros, esto suele ser verdaderamente difícil.

La economía global de nuestra época exige que trabajemos con personas de distinto género, raza, religión, cultura, época, orientación sexual y nivel educativo. La necesidad de mantener una relación estrecha con semejante diversidad crea un terreno fértil para los conflictos interpersonales. No basta con que las personas toleren sus diferencias y no obstaculicen sus respectivos caminos. Las organizaciones exigen que los líderes promuevan un ambiente de trabajo inclusivo en el cual todos los empleados se sientan respetados

por sus superiores, se respeten mutuamente y colaboren entre sí. La necesidad de trabajar con personas cuyos valores y actitudes son diferentes puede provocar gran tensión.

Son muchos los dilemas y paradojas que exigen profunda sensibilidad, sabiduría y habilidad. Por ejemplo, consideremos cuál debería ser mi trabajo para lograr el respeto por la diversidad y la inclusión en una compañía petrolera. La empresa manifiesta claramente su compromiso de incluir a ambos grupos en su fuerza de trabajo, pero ¿cómo se pueden incluir y respetar simultáneamente las creencias de fundamentalistas cristianos y homosexuales? ¿Cómo se puede pedir a los primeros que respeten al otro grupo sin entrar en contradicción con sus principios religiosos? Y al mismo tiempo la empresa esté segura en su compromiso de incluir a esos grupos en su fuerza de trabajo.

Los conflictos que afectan las relaciones son oscuros porque cuestionan creencias individuales profundamente arraigadas. A diferencia de los conflictos puramente personales, la solución no es sencilla. Si queremos permanecer juntos, no será suficiente que estemos de acuerdo en que disentimos con respecto a nuestros valores y creencias fundamentales. Debemos establecer estándares compartidos que nos permitan trabajar juntos y en armonía. Lograrlo puede resultar enormemente enriquecedor, pero también tremendamente difícil. Lamentablemente, con frecuencia nos conformamos con una seudoarmonía en lugar de enfrentar la dura tarea de crear un entendimiento real. El deseo de conservar la (aparente) paz, a menudo nos lleva a evitar los conflictos, a esconder nuestras diferencias barriéndolas debajo de la alfombra. Pero cuando no las abordamos, se transforman en desdén, resentimiento y desconfianza.

La habilidad de las partes para negociar diferencias importantes determina que una relación sobreviva o muera. Si estamos en desacuerdo sobre temas que no tienen demasiado peso en el trabajo, por ejemplo, que yo sea vegetariano y mi colega coma carne, no habrá mayores consecuencias. Pero si toleramos desacuerdos con

respecto a temas fundamentales, la relación no será duradera. Si yo espero que mi socio dé prioridad a la empresa, pero él dispone de su tiempo para asistir a las representaciones teatrales de sus hijos en la escuela, o mi socio espera que yo esté disponible para trabajar y me aíslo en un lugar silencioso para meditar, tenemos un problema. Deberíamos hablar sobre la manera de armonizar nuestras expectativas porque de lo contrario en poco tiempo daremos por terminada la relación. No se trata de quién tiene razón, sino de cómo convivir. Objetivamente, las actividades escolares o los retiros de meditación no son más o menos importantes que las exigencias laborales, pero tampoco son una simple cuestión de preferencias personales. Para permanecer juntos, debemos definir pautas de conducta recíprocamente aceptables.

En el capítulo anterior, expliqué la manera de comunicarse auténticamente. Esos principios son esenciales para encarar los asuntos que atañen a las relaciones. Tomemos como ejemplo a uno de mis clientes. Manuel, uno de los ejecutivos de una empresa consultora, tenía frecuentes enfrentamientos con Esther, una de sus colegas. Sin importar qué dijera uno de ellos, el otro inmediatamente replicaba, alimentando un círculo vicioso de resentimiento y sufrimiento. Marcos, el jefe de la oficina, me pidió que ayudara a los dos contendientes a mejorar su relación. Yo sabía que sin el compromiso de Manuel y Esther no podría ayudarlos demasiado, por lo cual conversé con ellos. Tanto Manuel como Esther me dijeron que realmente deseaban poner fin al antagonismo. Sabían que tenían que trabajar juntos y que su enemistad no sólo los hacía desdichados, sino que también estaba perjudicando gravemente a la empresa.

Les dije que debíamos comenzar con una auténtica conversación en la cual cada uno dijera qué le molestaba para que luego pudieran negociar y llegar a un acuerdo claro y mutuamente satisfactorio. Me dijeron, en un tono desesperanzado, que ya lo habían intentado, pero habían terminado peleando y no habían podido resolver el problema. De hecho, sólo habían logrado empeorar las cosas. Les respondí que su fracaso me indicaba que no sabían cómo manejar los “asuntos

explosivos" en forma segura. Me ofrecí como intérprete: cada uno de ellos hablaría sólo conmigo y yo procesaría sus mensajes antes de transmitirlos al otro. Si pensaban que yo había modificado el significado original del mensaje, podían detenerme y volver a enunciarlo. La conversación comenzó así:

Esther (a Fredy): No puedo trabajar contigo si me siento constantemente menoscabada.

Fredy (traduce el mensaje de Esther a Manuel): Manuel, desearía trabajar más eficazmente contigo, pero me resulta difícil debido a algunas de tus actitudes. Me gustaría explicarte por qué me parece que algunas de tus conductas intentan menoscabarme y entender tu punto de vista sobre la situación.

Manuel (a Fredy): No intento menoscabarte. Eres demasiado sensible.

Fredy (traduce el mensaje de Manuel a Esther): Lamento que mi actitud te haya dado esa impresión. Entiendo que en esas condiciones es realmente difícil para ti trabajar conmigo. No eres la primera persona que me dice que no le brindo suficiente apoyo, y comprendo a qué te refieres. Te aseguro que lo último que deseo hacer es menoscabarte. Eres mi colega y una integrante fundamental de nuestra empresa. Sin embargo, veo que en situaciones de tensión tiendo a actuar inconscientemente y puedo dañar a los demás. ¿Puedes darme un ejemplo en el que mi conducta te haya molestado?

Esther (a Fredy): ¡Muchos! El viernes pasado, en la reunión con nuestro posible cliente, cuando él cuestionó el precio del proyecto, yo me mantuve firme en esa cifra, pero antes de que tuviera oportunidad de explicar nuestra posición te precipitaste y le ofreciste un descuento. ¿Qué demonios estabas pensando? Me hiciste quedar como una terca irracional, mientras tú parecías el tipo flexible y amigable.

Fredy (a Manuel): Dijiste que no querías menoscabarme, y tal vez yo sea demasiado sensible, pero realmente me afecta no estar

segura de contar con el apoyo de mis colegas. Si comprendiera por qué motivo te comportas de esa manera, creo que mi reacción no sería tan sensible. ¿Podrías ayudarme? Tomemos el ejemplo de la reunión que tuvimos el viernes pasado con el potencial cliente. Recuerdo que, cuando yo estaba negociando nuestros honorarios, te precipitaste y le ofreciste un descuento. Y aunque creo que no fue esa tu intención, tu interrupción me desautorizó. Si estás de acuerdo en que fue así, ¿puedes decirme por qué lo hiciste?

Manuel (a Fredy): No pretendía desautorizarte. ¡Es sólo que estabas a punto de hacernos perder el negocio! El cliente estaba claramente frustrado con el precio del proyecto y tú no hacías más que empeorar las cosas con tu actitud inflexible. Aun con el descuento, podíamos ganar mucho dinero.

Fredy (a Esther): Entiendo que mi interrupción fue equívoca. No te permití seguir hablando y asumí el papel del "policía bueno" y tú pasaste a ser el "policía malo". Más aún, comprendo que tratabas de sostener los honorarios acordados entre los socios. Supongo que actué precipitadamente, que te desconcerté. Ahora lo veo. En ese momento estaba cegado por mi ansiedad. Me preocupaba terriblemente que perdiéramos esa cuenta. Mi intuición me decía que el cliente estaba disgustado y que en breve nos invitaría a retirarnos. Simplemente quise aliviar la tensión y asegurar que nuestra firma llevaría a cabo el proyecto. Incluso con el descuento que ofrecí, sería muy rentable. No estoy justificándome. Como dije, creo que actué impulsado por la ansiedad. Sólo trato de explicarte mi razonamiento para que entiendas por qué lo hice.

Después de una larga discusión, Manuel y Esther descubrieron que ambos tenían motivos comprensibles para haber adoptado sus respectivas actitudes. Con mi ayuda, se dispusieron a establecer un conjunto de reglas básicas. También advirtieron que las habilidades que les había descrito en un seminario anterior no eran tan fáciles de aplicar como ellos pensaban. "Todo esto es bueno, pero es lo que ya hacemos", repetían en aquella ocasión. En la siguiente reunión de

socios Esther y Manuel dijeron: “Es algo simple, aunque en realidad es difícil ponerlo en práctica. No nos engañemos. *Aún no logramos hacerlo*”.

LOS CONFLICTOS OPERACIONALES

No todos los conflictos pueden resolverse en el plano emocional. Si dos gerentes pueden contratar sólo un candidato y no están de acuerdo acerca de la persona que conviene elegir, no se trata de una simple diferencia de opinión. El conflicto no puede resolverse mejorando la relación entre ellos, es decir, aceptando que están en desacuerdo y tratando de acercar sus posiciones. Los dos gerentes deben tomar una decisión operacional que tendrá consecuencias en el mundo real: cuál de los candidatos será el contratado para ese puesto. Si cada gerente dispusiera de su propio presupuesto podría tomar una decisión independiente, pero no es así, por lo que deben trabajar juntos para hacer la contratación aunque sigan teniendo opiniones diferentes. Esta situación es un ejemplo de lo que denomino *conflicto operacional*.

Un conflicto operacional involucra una decisión que afectará la correspondiente asignación de recursos a cada una de las partes. Lo que se discute, fundamentalmente es “quién obtiene qué”. En los conflictos operacionales la decisión concreta que se debe tomar tiene consecuencias objetivas.

La mejor manera de abordar un conflicto operacional es a través del consenso. Para lograrlo, durante el proceso de toma de decisiones cada una de las partes debe tener garantizado el derecho al veto. Esto significa que, para tomar una decisión, es necesario que todos (no es suficiente la aprobación de la mayoría, ni siquiera es admisible que una sola persona esté en contra) la acepten y se comprometan a ponerla en práctica.

Consenso significa que todos pueden convivir con esa decisión,

pero no implica que todos crean que es la mejor. Consideremos uno de los métodos más comunes de toma de decisiones por consenso en la democracia: la elección. En los Estados Unidos, cada cuatro años los ciudadanos votan para elegir un presidente.

Hay profundas discrepancias entre ellos acerca de la persona que se debería elegir. A menudo la mitad de los votantes, aproximadamente, se inclina por un candidato y la otra mitad, por el adversario. ¿Puede ser este un ejemplo de consenso? La clave reside en que todos los votantes de los Estados Unidos están de acuerdo en que el candidato que obtenga más votos en el Colegio Electoral se convertirá en el nuevo presidente. Es decir, todos aceptan que el ganador de la elección será presidente de todos los ciudadanos, de aquellos que lo votaron y también de quienes votaron por otro candidato o se abstuvieron de votar. Es lo que se denomina un *proceso consensuado*.

En el mundo de los negocios somos testigos de numerosos procesos consensuados. Imaginemos que un gerente y uno de sus empleados tratan de decidir cómo organizar los envíos de su producto a los clientes. El empleado prefiere despachar los pedidos en el orden en que fueron recibidos (FIFO o primero que entra, primero que sale) mientras que el gerente prefiere entregar primero los pedidos de los clientes más importantes. Los dos conversan un rato sobre el tema, pero no llegan a un acuerdo. No sería sorprendente saber que los clientes más importantes recibieron antes sus pedidos. Esto se debe a que ambas partes (como los votantes) tienen voz en el proceso de elección, pero ambos están de acuerdo en que el gerente es quien toma la decisión final (tal como el Colegio Electoral decide quién será el presidente en los Estados Unidos).

El consenso fundado en la autoridad, en el cual las partes involucradas están de acuerdo en que una de ellas tiene derecho a tomar la última decisión, es un tema delicado. Es necesario que la persona autorizada utilice sabiamente su poder, porque de lo contrario el *proceso* de toma de decisiones desalentará la colaboración y la creatividad. Si el empleado sabe que seguramente hará un esfuerzo

en vano, ¿se sentirá motivado para exponer su punto de vista? ¿Qué ocurre si la sugerencia del empleado es mejor que la de su jefe?

El principio de autoridad aplicado a la toma de decisiones tiende a debilitar las relaciones interpersonales y erosiona la efectividad. Por el contrario, la negociación constructiva crea un ambiente en el cual es posible estimular al empleado para que aporte su información, mientras el gerente mantiene el poder de tomar decisiones si no se llega al consenso en un período de tiempo razonable.

No todos los conflictos ocurren entre distintas personas. Algunos surgen en el interior de una misma persona. Esta clase de conflicto se denomina dilema. Habitualmente, para explicar un *dilema*, decimos: “Por un lado, me gustaría hacer esto. Por el otro, parece mejor hacer aquello”. No es necesario que estemos en compañía de otras personas, nuestra contradicción interna pueden conducirnos a la confusión y a la inacción.

Estos conflictos, a diferencia de los *inter*-personales, son *intra*-personales. En lugar de ser distintas personas, las partes involucradas son las preocupaciones de un solo individuo. Suponga que le ofrecen una promoción que le requiere mudarse a Asia. Una parte de usted, la que aspira al éxito profesional, se entusiasma y quiere aceptar la oferta. Otra parte, la que valora la estabilidad personal y familiar, se inquieta y quiere rechazarla. Usted es una sola persona, pero se debate entre impulsos internos opuestos.

Es posible resolver los dilemas cual si fuesen conflictos interpersonales. Es necesario que cada parte tenga su propia voz. La persona que se enfrenta a un dilema puede adoptar alternativamente la voz de cada una de esas partes, explicar sus argumentos, hacer indagaciones acerca de las explicaciones de la otra parte y entablar un diálogo. Una vez que las partes se han expresado, es posible descubrir

intereses más profundos y buscar una solución que las satisfaga por igual. Con esta ligera modificación, todo el material incluido en este capítulo puede aplicarse directamente a la resolución de dilemas.

COMIENCE CON LO PERSONAL

Como nos recuerda el ejemplo de la pelea entre aficionados al fútbol, es posible que se generen conflictos personales e interpersonales sin necesidad de que exista un conflicto operacional. Pero es imposible que se genere un conflicto operacional sin que existan conflictos personales e interpersonales. La discusión entre dos ejecutivos acerca de la persona que se debe contratar tiene obvias consecuencias concretas, pero también tiene consecuencias en la esfera personal e interpersonal. Cada gerente tiene una posición de autoridad, siente que su reputación y su autoestima están en juego, quiere ser oído y respetado por el otro. Si abordan el aspecto operacional del conflicto, pero descuidan el aspecto personal e interpersonal, corren el riesgo de perder la confianza mutua y resentirse con el otro. Todos los conflictos operacionales tienen aspectos personales e interpersonales, que deben tomarse en cuenta desde el principio. A continuación indicaré los pasos a seguir para resolver un conflicto personal o interpersonal. He descubierto que una metodología estructurada puede hacer maravillas para ayudar a las personas a adoptar nuevas prácticas con el fin de resolver conflictos.

Esta metodología refrena el impulso de pelear o eludir, y abre posibilidades para la cooperación. Ayuda a las personas a apartarse de la negación, la evasión, la rendición, la dominación, la decisión por mayoría y la intriga, para comenzar a comprometerse y adoptar un enfoque constructivo.

Suponga que usted y su colega tienen que decidir la manera de

invertir el presupuesto destinado a bienes de capital. Usted quiere comprar nuevas computadoras personales y su colega quiere actualizar el *hardware* de telecomunicaciones. Durante algún tiempo discuten sobre el tema.

Después de leer este libro usted decide abordar el conflicto utilizando el enfoque de la negociación constructiva. En primer lugar, comprende que usted y su colega tienen que resolver un tema concreto: cómo gastar el presupuesto. Ahora usted ya sabe que no puede abordar constructivamente ese tema si antes no se ocupa del aspecto personal e interpersonal. Por lo tanto, usted sigue los pasos que describo a continuación, asumiendo el rol del personaje "B".

- *Preparación individual.* Antes de hablar con su colega dedique algún tiempo a analizar su posición y a definir con claridad cuáles son sus necesidades y sus deseos. Al mismo tiempo, reafirme su compromiso con la toma de decisiones consensuadas y el aprendizaje mutuo. Es esencial que el diálogo sea un intercambio donde todos tienen derecho a hablar y a ser escuchados. Si se involucra en una batalla para doblegar a su colega los resultados serán pobres. También es fundamental encontrar el tiempo y el ámbito propicios para la conversación. Si un conflicto se aborda en circunstancias adversas, los ánimos pueden exacerbar las emociones, lo que atentaría contra su resolución. Como vimos en el capítulo 5, incluso una conversación correcta, o negociación correcta, en el contexto equivocado puede transformarse en una conversación incorrecta.
- *Definición de la Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAAN).* Su MAAN es el peor escenario hipotético para una negociación. Es el resultado independiente que puede garantizarse si no se llegara a una solución interdependiente válida para todas las partes. Por ejemplo, si negocia con un potencial cliente, su MAAN es conservar su producto. Si negocia con un potencial empleador, su MAAN es no tomar el trabajo. El MAAN también es denominado punto de abandono. Si ninguna de las soluciones aceptables para la otra parte le ofrece un valor que supere el MAAN, lo mejor es abandonar la negociación.
  Si usted y su colega no llegan a un acuerdo acerca de la manera de asignar su presupuesto, ¿qué pueden hacer? La negociación

será muy diferente si usted da por perdido todo su presupuesto que si lo divide en partes iguales y cada uno de los involucrados en la discusión decide qué hacer con la suya. Cuando descubre cuál es su MAAN, usted tiene en claro cuál es el límite inferior de su espacio de negociación. Esto le brinda confianza, porque le permite saber qué resultado puede ser aceptable para usted incluso ante la hipótesis de que no se llegue a un acuerdo. Una de las cosas más útiles que puede hacer cuando prepara la negociación es dedicarse a mejorar su MAAN.
Por ejemplo, puedo negociar la venta de mi casa ante la alternativa de que el banco la ejecute y pierda lo que ya he pagado. Pero la negociación será muy diferente si tengo una oferta de un potencial comprador que me garantiza que el precio que recibiré supera mi inversión original. Su MAAN no es algo fijo. Puede trabajar para mejorarlo. Por ejemplo, antes de postularse para un puesto de trabajo en cierta empresa, puede adquirir destrezas que resulten atractivas para los nuevos empleadores. Si el salario habitual es de veinte dólares por hora para un trabajador poco calificado y treinta dólares por hora para el trabajador calificado, usted puede aumentar su “salario mínimo” haciendo una inversión en su educación. Nada brinda tanta sensación de poder como hacer la tarea y comenzar una negociación con un alto MAAN.

A un hombre sabio, que vivía en condiciones de extrema pobreza, su vecino le dijo:
—No debes ser tan sabio. Si te inclinaras ante el rey, no sería necesario que vivieras con tan poco.
—Y si tú vivieras con poco, le respondió el hombre sabio, no sería necesario que te inclinaras ante el rey.

En las negociaciones cotidianas la mayoría de las personas pasa por alto la etapa preparatoria. Nos precipitamos y avasallamos a los demás: discutimos en público temas que sería mejor tratar en privado, hacemos reclamos descarados que sólo sirven para

enardecer los ánimos, y aceptamos tratos cuyo beneficio está por debajo de nuestro MAAN. Los negociadores profesionales dedican como mínimo diez horas de preparación para cada hora de conversación. Pero aunque usted sólo pueda dedicar diez minutos a preparar su negociación, siempre será mejor que se tome un momento para encontrar su equilibrio personal antes de comenzar la batalla.

- *Clarificación del proceso.* Al iniciar la conversación, presente la situación desde la perspectiva de la "tercera historia", es decir, la que contempla las posiciones de ambas partes, como vimos en el capítulo anterior. Explíquele a su colega su intención de resolver constructivamente el conflicto y pregúntele si está dispuesto a aplicar este proceso estructurado de negociación. Si la respuesta fuera negativa, usted puede utilizar de todos modos sus principios, pero eso será más demandante. Enumere los pasos siguientes, explique sus fundamentos e invite a su interlocutor a seguirlos en beneficio del objetivo, la relación y el bienestar de ambos.
- *A se expresa, B escucha.* La persona A explica su posición mientras usted (B) escucha sin interrumpir. Describí la mejor manera de hacerlo en el capítulo anterior, cuando me referí a la expresión productiva. Lo ideal sería que A estuviera familiarizado con esa manera de expresarse. Si no fuera así, usted puede auxiliarlo por medio de la indagación productiva. Permita que A explique su punto de vista, su razonamiento, sus deseos y la solución que propone. Guarde silencio mientras lo escucha. Es importante que conceda a A el tiempo necesario para expresar sus puntos de vista sin interrupciones. En la mayoría de las negociaciones los participantes se interrumpen continuamente, lo cual, además de dificultar la conversación, demuestra falta de respeto.
- *B aclara.* Formule preguntas para aclarar dudas, indague sobre la posición de A y complete toda la información que pueda necesitar para comprenderla acabadamente. La clave es no hacer preguntas narcisistas como: "¿No piensa que está equivocado…?", o, "¿Por qué desea hacer algo tan absurdo?". En este paso las preguntas deben ayudar a que A exprese su posición con la mayor claridad posible. Recuerde que el objetivo es comprender, respetar y satisfacer el legítimo deseo de A de

ser escuchado.

- *B resume lo dicho por A.* Una vez que crea haber comprendido la posición de A, haga un resumen de ella. Los objetivos del resumen son cuatro: a) reconocer explícitamente que A es un ser humano digno de respeto; b) verificar que lo que usted ha comprendido es lo que A quiso transmitir; c) indicar a A que lo ha escuchado atentamente; y d) demostrarle a A que usted está interesado en comprobar que ha comprendido correctamente.
- *A aprueba el resumen de B.* A evalúa si lo que usted ha comprendido es congruente con lo que intentó comunicar. Resumir lo que usted escuchó no es suficiente. Es necesario que le brinde a A la oportunidad de aceptar o rechazar el resumen. Si A no está satisfecho con él, puede corregirlo, cambiarlo o agregarle lo que considere necesario. Después de recibir los comentarios de A, presente el nuevo resumen para su consideración. Hágalo tantas veces como sea necesario, hasta que A diga que usted ha comprendido correctamente.
- *A y B intercambian roles.* Repita los cuatro pasos anteriores intercambiando los roles. Si A no recuerda cuáles son, recuérdele amablemente, sin adoptar una posición de superioridad, que inicialmente habían acordado y se habían comprometido a escucharse sin interrupciones, a formular sólo preguntas con intención de aclarar dudas, y a hacer un resumen para verificar que la otra parte esté satisfecha con la manera en que se han comprendido sus dichos.
- *Diálogo.* Cuando cada parte esté satisfecha con el resumen de la otra y se sienta comprendida, permita que la conversación se convierta en un intercambio espontáneo de preguntas y respuestas durante un período de tiempo determinado con consentimiento mutuo. El tono de ese diálogo debería estar orientado al mutuo aprendizaje, evitando el control unilateral. El objetivo es comparar opiniones y encontrar la raíz de las diferencias. *Este no es el momento de proponer una solución*. Lo importante es concentrarse en encontrar un entendimiento mutuo más profundo.
- *¿Es necesario que lleguemos a un acuerdo?* Reflexione acerca de las consecuencias prácticas que pueden derivar de la conversación. Si el conflicto no tiene consecuencias concretas, se trata de una situación exclusivamente personal y usted puede dar por terminada la conversación con la aceptación de que no hay

acuerdo. Si el conflicto tiene implicaciones operacionales, deberá continuar con los pasos que describiré en el apartado “Consenso operacional”.

Al llegar a este punto se han logrado varios objetivos importantes. Todos han tenido oportunidad de expresar sus puntos de vista, de escuchar y comprender las opiniones de los demás y expresar lo que han comprendido, en señal de respeto y para pedir confirmación. Todos se sienten respetuosos y respetados, reconocidos como seres humanos dignos de consideración. Este es el contexto correcto para abordar asuntos operacionales.

Nada en el mundo
es tan blando y flexible como el agua.
Mas para disolver lo duro y rígido
nada puede superarla.
Lo blando vence a lo duro
lo flexible vence a lo rígido.
Todos saben que esto es cierto,
pero pocos pueden ponerlo en práctica.

LAO TZU, *TAO TE KING*

¿QUÉ ES LO QUE REALMENTE DESEA?

Hasta este momento usted se ha ocupado del aspecto personal e interpersonal del conflicto. Si necesita seguir adelante con la negociación, se debe a que hay cosas materiales en juego. Es entonces el momento de presentar la herramienta tal vez más importante de este capítulo. Se trata de una pregunta que contiene la clave para resolver constructivamente la mayoría de los conflictos operacionales, una pregunta que usted puede formular una y otra vez para unir los medios a los fines.

Cuando descubrimos que tenemos diferencias significativas con otras personas, a menudo suponemos que tenemos muy pocas cosas en común. Este concepto equivocado tiene un papel importante en el conflicto, dado que nos lleva a ver las negociaciones como enfrentamientos. La verdad es que, detrás de cada conflicto, existe un gran espacio para la colaboración. Si ambas partes no tuviéramos intereses en común, ni siquiera habríamos comenzado a conversar. Aunque nos parezca que no concordamos en absoluto, nos necesitamos para poder resolver nuestros problemas. Por ejemplo, durante la Primera Guerra Mundial, los bandos enemigos que pasaban largos períodos de tiempo apostados en las trincheras establecieron convenciones para minimizar el daño que se causaban mutuamente.

La base para resolver un conflicto operacional es descubrir de qué manera ofrecer a la otra parte lo que realmente desea sin renunciar a lo que nosotros realmente deseamos. Para hacerlo es necesario distinguir posiciones e intereses. Una *posición* es una demanda explícita que cada interlocutor trae a la negociación. Un *interés* es el deseo o la necesidad que da origen a esa posición. Para descubrir nuestros intereses más profundos y compatibles (ambas partes queremos optimizar las ganancias de la compañía), debemos dejar atrás nuestras posiciones incompatibles (yo quiero comprar computadoras personales, tú quieres comprar equipamiento de telecomunicaciones).

Piense en algo que usted desea en este momento. Supongamos que es un vaso de agua. Si yo le pregunto: "¿Por qué quiere un vaso de agua?", usted podría decirme: "Para saciar mi sed". Es decir que usted no quiere un vaso de agua, lo que *realmente* quiere es saciar su sed. De hecho, saciar la sed es seguramente un medio para un fin adicional, tal vez para "sentirse satisfecho".

Como dije, una posición es un pedido explícito que cada interlocutor trae a la negociación. En nuestro ejemplo, usted quiere comprar nuevas computadoras personales y su colega quiere comprar nuevo

hardware de telecomunicaciones. Un interés es el deseo o necesidad que da origen a esa posición. Usted quiere las nuevas computadoras para utilizar nuevo *software* en los puestos de trabajo, mientras que su colega quiere el *hardware* de telecomunicaciones para que los vendedores tengan acceso inalámbrico a las bases de datos de la compañía.

Para descubrir los intereses que subyacen en una posición, aconsejo formular una pregunta clave: "*¿Qué es lo que le permite obtener X que para usted es más importante aún que X en sí mismo?*". Por ejemplo, podría preguntar a su colega: "¿Qué es lo que te permite el *hardware* de telecomunicaciones que es aún más importante para ti que el *hardware* en sí mismo?". O, abreviando: "*¿Por qué es X importante para ti?* ".

Las respuestas de su colega expresan el interés que subyace en su posición original: ofrecer a los vendedores acceso inalámbrico a las bases de datos. Ella podría responder: "Les permitiría ver nuestro inventario mientras visitan a los clientes y garantizarles una fecha cierta para la entrega de los pedidos".

Si bien el nuevo *hardware* de telecomunicaciones puede destinarse a cualquiera de los dos objetivos, ofrecer acceso inalámbrico a los vendedores no es lo mismo que ofrecer acceso de banda ancha a la Web a los usuarios que trabajan en una oficina. Una vez que usted ha comprendido la línea de razonamiento de su colega, puede cambiar de idea y estar de acuerdo en que dar información en tiempo real sobre el inventario a los vendedores es más importante que aumentar las prestaciones de las computadoras de las oficinas. Tal vez haya otras maneras de ofrecerles el mismo acceso a la información que no impliquen gastar todo el presupuesto en actualizar el *hardware* de telecomunicaciones. Con una simple pregunta usted ha creado espacio y flexibilidad, que antes no existían, en un proceso de toma de decisiones. Esta es la clave de las negociaciones "yo gano, tú ganas".

¿Hasta dónde puede profundizar su análisis con respecto a los intereses? Generalmente hay dos niveles. Las primeras tres o cuatro

veces, cuando usted pregunte: "¿Por qué X es importante para ti?, las respuestas se referirán a necesidades externas. Si José quiere un aumento de sueldo, pude decirle que quiere ahorrar dinero para enviar a sus hijos a una buena universidad. Y quiere enviar a sus hijos a una buena universidad para que tengan las herramientas necesarias para ser exitosos. José quiere el aumento para que sus hijos progresen y sean felices. A medida que usted sigue haciendo preguntas, las respuestas de José reflejarán cada vez más sus necesidades interiores. Si los hijos de José son felices, él se sentirá feliz y en paz, habrá cumplido con su responsabilidad de padre. Como explicamos en el capítulo 3, los seres humanos tienen una breve lista de intereses en común: paz, felicidad, verdad, amor, libertad y plenitud.

Tal vez José llegue a una negociación pidiendo un aumento de sueldo. Su jefe puede creer en principio que quiere ganar más dinero, pero por medio de una indagación hábil, comprenderá que lo que realmente quiere es la tranquilidad de saber que sus hijos recibirán educación universitaria. José cree que un aumento de sueldo es una buena manera de lograr ese fin, y posiblemente tenga razón, pero no es la *única* manera de lograrlo. La compañía podría atender a su necesidad de otra manera, por ejemplo, otorgando becas a sus hijos o reembolsándole la matrícula universitaria, lo cual sería mucho más útil que darle un aumento de sueldo.

EL CONSENSO OPERACIONAL

Transformemos lo dicho en un proceso "paso a paso". Recuerde que ya hemos analizado nuestro conflicto personal y hemos descubierto que tenemos diferencias en el plano operacional. ¿Qué debemos hacer para lograr el consenso?

- *Descubrir los intereses subyacentes.* Aquí utilizamos la pregunta

que permite descubrir los intereses que subyacen a las posiciones. Cada parte pregunta a la otra: "¿X te permite obtener algo que para ti es más importante que X en sí mismo?".

- *Tormenta de Ideas (*Brainstorming*).* Una vez que haya descubierto los intereses subyacentes, trate de desarrollar nuevas opciones. La clave para el pensamiento creativo colectivo es asumir que todas las propuestas son válidas.
  No está permitido hacer críticas, valoraciones o debates. El objetivo es hacer una lista de alternativas tan larga como sea posible. Incluso las opciones más "delirantes" pueden ser útiles. A veces, son precisamente las que pueden adaptarse para llegar a una resolución consensuada.
  Imagine a un esposo que quiere ir de vacaciones a un lugar donde pueda esquiar, mientras negocia constructivamente con su esposa, que quiere ir a la playa.
  —¿Qué es lo que te gusta de la playa? —pregunta el esposo.
  —Me gusta el calor del sol, el mar, y es un lugar donde me puedo relajar —responde la esposa—. ¿Qué es lo que te gusta de practicar esquí? —pregunta a su vez.
  —Hacer una actividad física en un medio natural, la sensación de aventura y el vértigo. Del intercambio entre los esposos surgen todo tipo de ideas: *windsurf*, esquí acuático, navegación a vela, *snorkel, rafting*, kayak, submarinismo, caminata, ciclismo, andinismo, *resort* de ski con aguas termales, esquí sobre dunas de arena o césped, *roller-skate*, etcétera.
- *Negociar y seleccionar.* Después de redactar una lista de opciones, las partes pueden discutir los atractivos relativos de cada una de ellas. Durante el diálogo pueden surgir nuevas opciones. Este proceso de selección y negociación conduce a dos posibles conclusiones: lograr un resultado consensuado (sobre lo que harán) o no.
- *Lograr un resultado consensuado.* Después de haber seguido los pasos anteriores, las partes involucradas suelen encontrar soluciones satisfactorias compartidas. Tal vez la pareja, que ha analizado exhaustivamente sus intereses subyacentes, decida ir a un lago de montaña para practicar *windsurf*. De esa manera, el esposo puede practicar una actividad física en un medio natural mientras la esposa descansa bajo el sol, junto a la orilla del lago. Si las partes logran un resultado consensuado, la conversación continúa con la "implementación del compromiso" que se describe

más adelante en este capítulo.

- *Implementar un proceso consensuado.* Si en el paso anterior no se logra un consenso sobre cosas concretas, las partes pueden implementar un *proceso* de toma de decisiones acordado entre ellas. El objetivo de la conversación es evitar la necesidad de este mecanismo, pero si el consenso *material* parece estar más allá de su alcance, esta estrategia proporciona una solución. El principio de autoridad, la decisión por voto de la mayoría, el arbitraje, etcétera, son ejemplos de mecanismos decisorios. En las organizaciones con estructuras jerárquicas el método habitual para resolver conflictos es el principio de autoridad. El "dueño" de ese espacio de decisión puede elegir qué hacer. Es una opción razonable en tanto el directivo que posee la autoridad tenga presente que lo deseable es utilizar este mecanismo sólo en casos extremos, y *después de haber cumplido con todos los pasos previos*.

  Antes de ejercer su autoridad, el directivo podría decir: "Nos hemos explicado mutuamente nuestros puntos de vista sobre la situación y lo que pensamos sería la mejor manera de resolverlo. Pudimos comprobar que nos habíamos comprendido recíprocamente. Analizamos nuestras necesidades y preocupaciones y tratamos de llegar a una solución con la cual todos estemos conformes. Lamentablemente, el tema en cuestión es tan complejo y ambiguo que incluso personas inteligentes y bienintencionadas como nosotros no podemos decidir cuál es la solución por unanimidad. ¿Estamos todos de acuerdo en que es así?".

  Si las personas manifiestan su acuerdo, el gerente continuaría diciendo: "En ese caso, les pido que me permitan tomar una decisión. En última instancia soy responsable de ella, y aunque no tengo la seguridad de que sea la más apropiada (todos han dado argumentos excelentes a favor de distintas soluciones), creo que es el mejor curso de acción dadas las circunstancias. ¿Puedo contar con su compromiso para implementarla? Les prometo que, después de implementar esta estrategia durante un período de tiempo, nos volveremos a reunir para evaluar cómo funciona. Si tuviéramos dudas sobre su efectividad, reabriríamos la discusión".

> En estos días se suele hablar mucho sobre “el fin de las estructuras jerárquicas”, lo cual es un evidente disparate. En cualquier institución debe haber una autoridad final, es decir, un “jefe”, alguien que pueda tomar una decisión final sabiendo que ella será obedecida. En una situación de peligro común, que todas las instituciones son propensas a experimentar en algún momento, la supervivencia de todos depende del claro ejercicio de la autoridad. Cuando el barco se hunde, el capitán da órdenes, no convoca a una reunión. Y para salvarlo, todos deben obedecerlas, deben saber exactamente adónde ir y qué hacer, sin “participar” o “argumentar”. La “jerarquía”, aceptada incondicionalmente por todos los integrantes de la organización, es la única esperanza en un momento de crisis [...]. En una organización, es cuerdo que el “jefe” sea solo uno.
>
> PETER DRUCKER [3]

- *Evitar que se ignoren las normas.* Así como los tribunales de justicia no aceptan acusaciones de personas anónimas o pruebas obtenidas sin las debidas garantías, los directivos no deben aceptar intentos unilaterales de sacar ventaja de un conflicto. Para evitar esas tentativas espurias, es necesario establecer algunos principios y conductas. Las normas básicas que sugiero son las siguientes:

    - La información circula libremente. Todos pueden hablar con quien deseen del tema que consideren pertinente.
    - Si dos personas tienen un conflicto operacional, en primer lugar, deben tratar de resolverlo por sí mismas, utilizando el proceso descrito en este capítulo.
    - Si no pueden llegar a un acuerdo, deben acudir *juntas* a su superior para pedirle su intervención.
    - Si una de las partes se niega a plantear conjuntamente el problema al superior, la otra debe informarle que lo hará sin

su participación e invitarla nuevamente a abordar el conflicto en conjunto.
- Si la negativa de una de las partes persiste, la otra puede llevar unilateralmente el problema a su superior.

Para que este mecanismo funcione, el gerente debe negarse a escuchar cualquier caso que un subordinado le presente unilateralmente, salvo que obtenga respuesta afirmativa a las tres preguntas siguientes:

1. ¿Usted y su colega han intentado resolver este problema utilizando el mecanismo de negociación constructiva? Si la respuesta es “no”, debe decir: “Es lo que deben hacer en primer lugar”. Si la respuesta es “sí”, debe formular la siguiente pregunta.
2. ¿Ha invitado a su colega a que la acompañe para plantear aquí el problema? Si la respuesta es “no”, debe decir: “Primero, invítelo”. Si es “sí”, debe formular la siguiente pregunta.
3. ¿Le ha dicho a su colega que si no acepta acompañarla usted me traería el problema? Si la respuesta es “no”, debe decir: “Entonces, primero dígaselo”. Si es “sí”, puede escuchar el relato del empleado o llamar a su colega para que participe de la reunión.

En algunos casos, los superiores llegan al extremo opuesto, es decir, consideran que cualquier intento de pedirles intervención en un conflicto es consecuencia de que sus subordinados no han hecho bien su parte. “Delegación hacia arriba” es la expresión reprobatoria que utilizan ante cualquier pedido de arbitraje o mediación en un tema que los gerentes de menor jerarquía no han podido resolver. Si bien es posible que estos directivos eludan su responsabilidad e intenten endilgársela a sus jefes, suponer que cualquier situación en la que se requiere la ayuda de un superior indica incompetencia es una generalización incorrecta. Y si el tema en discusión tiene implicaciones para toda la organización, es fundamental que las partes en conflicto involucren a un gerente superior en la discusión.

- *Obtener el MAAN.* Si el desacuerdo no parece tener solución, cada una de las partes tratará de obtener su propio MAAN. Algunas personas creen que la imposibilidad de lograr consenso es un mal resultado. Esto no es cierto. A menudo la mejor solución, la que agrega más valor para todas las partes y al mismo tiempo respeta los derechos de propiedad de todos, es estar en desacuerdo. Supongamos que yo vendo computadoras que produzco a un costo de 1.000 pesos, y que, para usted, una computadora como la que yo ofrezco vale 900 pesos. Sería absurdo que usted pagara más de 900 pesos por mi computadora. Sería igualmente absurdo que yo le vendiera mi computadora a menos de 1.000 pesos. La mejor solución posible es que no hagamos la transacción, es decir, que usted respetuosamente se vaya con sus 900 pesos y yo, con el mismo respeto, conserve mi computadora. Es muy importante comprender que se puede decir "no" a la transacción sin que esto impida decirle "sí" a la otra persona y a la relación.
- *Comprometerse a implementar.* Cualquiera que sea la decisión que los participantes hayan tomado, deben asumir el compromiso de implementarla. El próximo capítulo está dedicado a investigar la manera de desarrollar un compromiso y una coordinación impecables.
- *Evaluar y aprender.* Una vez que la negociación ha finalizado, es útil evaluar juntos los motivos que originaron el conflicto, el nivel de satisfacción con el proceso y si todos los involucrados se sienten en paz con el resultado. Esta evaluación puede eliminar cualquier residuo emocional indeseado y mejorar las relaciones y las probabilidades de colaboración en el futuro.

  Algunas preguntas útiles para hacer una evaluación son:

  1. ¿Qué podemos aprender de este conflicto?
  2. ¿Cómo podemos minimizar la posibilidad de que un conflicto similar se repita?
  3. ¿Cuál fue nuestra conducta durante la negociación?
  4. ¿Qué habríamos podido hacer, y que podríamos hacer en el futuro, para mejorar?
  5. ¿Cuáles fueron nuestras emociones? ¿Hay algo que sea necesario aclarar?
  6. ¿Cómo es nuestra relación? ¿Hay algo que sea necesario

aclarar?

- *Celebrar.* Todos han hecho un gran esfuerzo para trabajar en conjunto, resolver el problema, fortalecer la relación y mejorar su sensación de bienestar. ¡Eso merece reconocimiento! Concédanse un momento para festejar.

Para saber si una negociación constructiva es efectiva, preste atención a estos aspectos:

- *Flexibilidad.* Uno de los resultados más visibles de la implementación de la negociación constructiva es que las interacciones se vuelven más distendidas y fluidas. Cuando las personas tienen la oportunidad de compartir sus puntos de vista y de que las consideren con seriedad, se liberan de la necesidad emocional de "tener razón" y de apegarse a sus posturas iniciales. Las partes pueden dialogar de manera más sensata y productiva sobre sus verdaderas necesidades.
- *Nuevas soluciones.* Este método promueve el descubrimiento de los intereses profundos que subyacen en las posiciones aparentemente inflexibles. Cuando se pone en práctica, las personas descubren nueva información que modifica su posición. Por medio del proceso de indagación y expresión, surgen nuevas soluciones a los problemas, que no habrían podido anticiparse individualmente. ¡Los participantes llevan sus ingredientes a la cocina para preparar nuevos platos en conjunto, en lugar de ofrecer un plato ya preparado!
- *Ventaja competitiva.* Cuando las personas demuestran mutuo respeto y producen mejores soluciones, también desarrollan más confianza en su capacidad para trabajar juntos. En un universo empresario donde las luchas por el poder y las personalidades dominantes son habituales, las organizaciones capaces de resolver constructivamente sus conflictos tienen una importante y sustentable fuente de ventaja competitiva.

ERNESTO Y OSCAR, OTRA VEZ

Suponga que Ernesto y Oscar, los gerentes de la compañía automotriz que protagonizaban el ejemplo con el cual se iniciaba este capítulo, han aprendido a negociar constructivamente. ¿Cómo sería su conversación para resolver el conflicto entre seguridad y control de la polución?

Ernesto: Oscar, dime que piensas sobre el nuevo vehículo.

Oscar: Con gusto. De acuerdo con los modelos de simulación, el ahorro de combustible del vehículo no cumple con las normas gubernamentales. Para mejorar el consumo por kilómetro y reducir las emanaciones tóxicas, propongo que lo hagamos más liviano.

Ernesto: Veamos si he comprendido tu posición. Quieres mejorar el rendimiento de combustible porque tal como está no cumple con los estándares gubernamentales. Crees que una manera conveniente de hacerlo es reducir el peso del automóvil para que consuma menos combustible. ¿Es correcto?

Oscar: Es un buen resumen. Me gustaría conocer tu opinión.

Ernesto: Bien. Comprendo que no podemos pasar por alto las normas sobre control de la polución, por lo que debemos hacer algo con respecto al ahorro de combustible de este vehículo. Sin embargo, me temo que, si reducimos su peso, el precio que pagaremos en términos de seguridad será alto. Si se produce un choque, cuanto más liviano es el automóvil más probable es que sus ocupantes resulten gravemente heridos o que mueran. No quiero fabricar un vehículo tan peligroso. Sugiero que, para ajustar el consumo promedio a los niveles que exige el gobierno, encontremos otra manera de mejorar el funcionamiento del motor.

Oscar: Eso significa que estás de acuerdo en que debemos cumplir con las normas del gobierno, pero crees que es demasiado peligroso hacerlo por medio de la reducción de la masa del vehículo. Preferirías mejorar la eficiencia del motor. ¿He comprendido bien?

Ernesto: Muy bien. ¿Qué hacemos?

Oscar: Quiero asegurarme de que hayamos comprendido las preocupaciones que hay detrás de nuestras posiciones. ¿Qué lograrías si conservas la masa del vehículo tal como está?

Ernesto: Seguridad. Quiero darle a la gente el mayor nivel de seguridad posible ante la eventualidad de un accidente. Y tú, Oscar, ¿qué lograrías si mejoráramos el ahorro de combustible?

Oscar: Cumplir con las normas, lo que implica la capacidad de que la empresa siga produciendo sin recibir órdenes judiciales y sin pagar multas astronómicas.

Ernesto: Es razonable.

Oscar: El tema de la seguridad también es razonable. Me importa tanto como a ti.

Ernesto: Bien, aparentemente estamos de acuerdo en que debemos procurar que el vehículo cumpla con las normas y sea seguro. La pregunta del millón es: ¿Cómo podemos fabricar un vehículo que cumpla los dos requisitos? Dime, Oscar, ¿cuánto deberíamos reducir el consumo de combustible para ajustarnos a la norma?

Oscar: No es sencillo determinarlo, porque el consumo no se calcula para cada vehículo, tenemos un valor promedio para toda la flota que debe respetar los estándares del gobierno.

Ernesto: En ese caso, ¿si otro de los vehículos fuera más eficiente, no tendríamos necesidad de modificar este modelo?

Oscar: En teoría, es correcto. Pero ninguno de los ingenieros está golpeando a mi puerta, dispuesto a reducir el consumo de combustible de sus vehículos.

Ernesto: Entiendo, pero al menos esa sería una opción.

Oscar: Sí, y a propósito, Ernesto, ¿hay alguna manera de reducir el consumo de combustible conservando el nivel de seguridad del vehículo ante un choque?

Ernesto: Tendríamos que mejorar la eficiencia del motor.

Oscar: ¿Puede haber otra manera?

Ernesto: Los ingenieros están experimentando con una nueva

aleación y una tecnología que “pliega” el chasis, para mantener su dureza y al mismo tiempo reducir su peso un 30%. Es algo muy prometedor, pero todavía bastante caro.

Oscar: ¿Cuánto cuesta?

Ernesto: Supongo que aumentaría por lo menos quinientos dólares al costo del vehículo.

Oscar: Eso es mucho menos de lo que nos costaría no cumplir con las normas. También sería menos de lo que nos costaría recibir una mala calificación con respecto a la seguridad en las pruebas que realiza el gobierno y de las organizaciones de defensa del consumidor, sin considerar el costo en vidas humanas y daños innecesarios.

Ernesto: Es probable, pero no tengo autoridad para tomar esa decisión.

Oscar: ¿Quién la tiene?

Ernesto: Tendríamos que hablar con Francisco. Él podría pedir aprobación al consejo directivo que decide sobre las operaciones en Norteamérica.

Oscar: ¿Cuándo podemos hablar con él?

Ernesto: Llamaré a su secretaria para pedir una entrevista. Ha seguido de cerca mi trabajo durante las últimas semanas, estoy seguro de que nos recibirá mañana mismo.

Oscar: Genial, llámame en cuanto sepas la hora de la cita con Francisco.

Ernesto: Por supuesto. Muchas gracias. Creo que tenemos buenas ideas para llevar a la reunión.

RESOLVER CONFLICTOS CON EL BRAVUCÓN

Es maravilloso trabajar con colegas que participan del proceso tal como ocurrió en el ejemplo anterior, pero eso no siempre sucede. A menudo tenemos que revivir los problemas que nos causaban los

bravucones de la escuela. En un conflicto personal siempre es posible retirarse y tomar la iniciativa de aceptar el desacuerdo. Pero en un conflicto operacional un interlocutor destructivo puede plantearnos serias dificultades. Y si bien es bueno saber que basta con una persona para evitar que el conflicto se intensifique, se necesitan dos personas para generar una solución del tipo “yo gano, tú ganas”.

La clave consiste en demostrar respeto por la otra persona a través de la escucha activa. Si una de las partes quiere imponer su punto de vista, la otra puede afirmar respetuosamente su posición. Si su interlocutor insiste en atacarlo, no es necesario que responda del mismo modo. Veamos ahora cómo responder a un comentario agresivo sin adoptar una actitud igualmente agresiva y sin ceder terreno. Supongamos que un diestro Oscar logra persuadir a un intransigente Ernesto.

Ernesto: ¡La gente se va a matar! Me importa un bledo la necesidad de ahorrar combustible. Este vehículo ya es demasiado liviano. Si lo hacemos aún más liviano, podríamos llamarlo “ataúd rodante”.

Oscar: Te preocupa que, al reducir la masa del vehículo, sea más probable que sus ocupantes mueran en un choque.

Oscar: Tal vez no mueran todos, pero resultarían gravemente heridos. Ya hemos quitado tanto peso como era posible. Si seguimos disminuyendo la masa del automóvil, afectaremos su seguridad. Este es un problema del departamento de motores. Ese maldito motor consume demasiado combustible en relación con su potencia.

Oscar: Entiendo. También te preocupa que los sobrevivientes tengan heridas graves. La seguridad de este vehículo es muy importante para ti y, sin duda, es igualmente importante para mí. Según dices, sería posible ahorrar más combustible si el motor fuera más eficiente. ¿Por qué no lo es?

Ernesto: ¡No me lo preguntes a mí! Deberías hablar con Heriberto, él dirige el departamento de motores y él es el que tiene que hacer las cosas como es debido.

Oscar: Hablé con Heriberto, también estoy hablando contigo en

este momento y hablaré con quien sea para que este vehículo comience a fabricarse.

Ernesto: Entonces no me molestes más. He hecho todo lo que podía para armonizar el peso y el consumo de combustible.

Oscar: ¿Crees que no puedes hacer nada más para mejorar esta situación?

Ernesto: No, sin poner en peligro la seguridad.

Oscar: Quiero hacerte una pregunta técnica: ¿Hay alguna manera de garantizar la seguridad sin aumentar el peso del vehículo?

Ernesto: Por supuesto, hay centenares, pueden llegar a mil las variantes que podríamos introducir para aumentar la seguridad.

Oscar: ¿Podríamos implementarlas y reducir el peso del vehículo sin disminuir su resistencia ante los choques?

Ernesto: Sí, pero nos obligaría a salirnos del presupuesto. Son cosas que cuestan dinero. Si me asignaras un presupuesto más alto, podríamos hacer infinidad de cosas. De hecho, hay otras maneras de mejorar la eficiencia en el consumo de combustible que no tienen relación con el peso. Si el diseño fuera más aerodinámico conseguiríamos una mejora importante en kilómetros recorridos por litro de combustible.

Oscar: Bien. Entonces, ¿por qué no probamos alguna de esas cosas?

Ernesto: Tengo un presupuesto y ya lo he gastado. Con respecto al diseño más aerodinámico, Mario, que está a cargo del departamento de producción, dice que nuestra planta de estampado no puede dar forma al metal siguiendo nuestras especificaciones sin invertir en remecanizado. El departamento de motores es un mundo aparte. No tengo idea de lo que hace Heriberto por allí. ¿Por qué me molestas a mí con este asunto? La gente gastará un poco más en combustible, no es tan grave.

Oscar: No se trata del gasto en combustible. El problema es que este vehículo no cumple con los niveles de contaminación que fija el gobierno. No podemos fabricarlo porque los inspectores se enfurecerían. Quiero ver este automóvil en las calles tanto como tú.

También quiero que sea lo más seguro posible. Pero nunca empezaremos a fabricarlo si no mejoramos la eficiencia en el consumo de combustible. El consejo directivo ha sido claro como el agua con respecto a este tema: todos los nuevos proyectos deben ajustarse a las normas.

Ernesto: Sigo sin entender qué quieres de mí.

Oscar: Quiero que reduzcas el peso del vehículo sin renunciar a los parámetros de seguridad. Teniendo en cuenta la complejidad de la relación costo-beneficio, lo que espero de ti es que me ayudes a organizar una reunión con los gerentes que pueden influir en el diseño del vehículo. Quiero que pensemos en algunas opciones viables para que el vehículo cumpla con las normas y luego llevemos las propuestas al consejo directivo para que nos digan cuál es, en su opinión, la mejor solución en este caso.

Ernesto: ¡Otra reunión! ¡Paso toda la vida en reuniones!

Oscar: ¿Tienes una idea mejor?

Ernesto: No.

Oscar: Entonces, ¿cuento con tu ayuda?

Ernesto: ¿Cuándo tienes pensado reunirte...?

♦

Trabajar constructivamente en una situación de conflicto requiere perspectiva y disciplina. Con frecuencia siento el impulso de abogar por mi posición y tratar de ganar, de conseguir lo que estoy reclamando. Entonces recuerdo que lo que pido raras veces es lo que realmente deseo o necesito. Siempre hay un interés más profundo por debajo de mi posición. Por lo tanto, si puedo mantener la disciplina y proponer una conversación constructiva, siempre puedo descubrir maneras de agregar valor para todas las partes. Este enfoque no sólo promueve soluciones creativas, también establece una base sólida para la cooperación en el futuro. En un nivel más básico, las negociaciones constructivas demuestran que, cuando las personas

superan la aparente escasez de recursos materiales, descubren una abundancia infinita de posibilidades. Confían en su ingenio, abandonan su actitud defensiva y se vuelven más creativos y colaboradores.

♦

Una antigua adivinanza dice:

Cinco ranas están sentadas sobre un tronco. Cuatro deciden bajar de un salto. ¿Cuántas quedan sobre el tronco?

Si usted respondió "cinco", acertó. Tomar una decisión no significa ponerla en práctica. Sólo gozarán de los beneficios de la negociación constructiva quienes hagan realidad lo que lograron acordar. Para que el acuerdo no sea meramente teórico las partes deben aplicar su energía a cumplir con su compromiso. De lo contrario, la tarea quedará inconclusa, las personas perderán la confianza, sus relaciones se volverán tensas, y todos se harán reproches.

NOTAS

1. Citado en Bolton, Robert, *People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others and Resolve Conflicts*, Touchstone, Nueva York, 1986, p. 218.
2. Jacobs, John W., *op. cit.*, pp. XVII-XVIII.
3. Drucker, Peter, *op. cit.*, pp. 11-13.

VII. COORDINACIÓN IMPECABLE

La confianza es el lubricante que hace posible que una organización funcione. Es difícil imaginar que una organización a la cual no se le tiene confianza pueda existir. Una organización sin confianza es más que una anomalía, es algo aberrante, una oscura criatura producto de una imaginación kafkiana. La confianza implica responsabilidad, previsibilidad, confiabilidad. Es lo que permite vender productos y mantener una bullente actividad empresaria. La confianza es la amalgama que afirma la integridad de la organización.

WARREN BENNIS Y BURT NANUS[1]

Las relaciones económicas [...] dependen de lazos morales y sociales fundados en la confianza. Ese es el vínculo tácito, no escrito, no dicho, entre los ciudadanos, que facilita las transacciones, impulsa la creatividad individual y justifica la acción colectiva. [...] La

confianza constituye un capital social tan importante como el capital material.

JOHN G. BRUHN[2]

—Granito rosado de Brasil, en placas de cincuenta centímetros cuadrados, cortadas para cubrir columnas de concreto premoldeado de ocho metros. La mitad debe estar sin pulir y la otra mitad, lustrada. Las juntas deben ser perfectas para que las columnas parezcan de granito macizo. Necesitamos tener treinta columnas terminadas para finales de abril como último plazo ¿Puede hacerlo?

Enrique, gerente de ventas de Municipal, levanta el puño. La voz que oye en el teléfono es la de Félix, vicepresidente de Roush and Co., una de las principales compañías constructoras de la región. Félix le ha propuesto a Municipal que sea proveedora en uno de sus proyectos más importantes, un complejo de oficinas en el centro de la ciudad. Enrique sabe que este trabajo puede generar más pedidos de Roush and Co., y también de otras empresas constructoras. "Ofertas como esta no se reciben todos los días", piensa.

—Para finales de abril. No hay problema —le dice a Félix.

—¡Excelente! —responde Félix—. Redactaré un borrador del contrato y se lo enviaré mañana por fax.

Enrique cuelga el teléfono y va hacia la planta. Allí encuentra a Elena, la gerente de operaciones, que está supervisando un trabajo complicado.

—Elena, ¿tienes un minuto?

—¿Un minuto? Puedo concederte quince segundos —responde Elena—. Estamos muy retrasados. ¿Qué ocurre?

Enrique la pone al tanto del pedido de Roush and Co.

—¿Finales de abril? No lo creo. Es muy poco tiempo. Tendríamos que trabajar veinticuatro horas al día para llegar a tiempo.

—Elena, esta es la gran oportunidad que estábamos esperando. Si logramos cumplir con Roush, empezaremos a competir con los

grandes. Debemos aceptar el pedido. Es hora de que pensemos a lo grande.

—De acuerdo —dice Elena, mansamente—. Haremos lo posible.

—Genial. ¡Sabía que podía contar contigo!

Mientras Enrique se aleja, Elena murmura:

—Trataré, pero no te lo prometo.

Los problemas comenzaron de inmediato. Extraer el granito de la cantera y enviarlo desde Brasil no resultó algo sencillo. Las fechas de entrega previstas se fueron posponiendo, una tras otra. Cuando el granito llega a Municipal faltan dos semanas para la fecha tope acordada con Roush and Co. Enrique toma entonces una decisión fatídica: le ordena a Elena que posponga un trabajo para The Martin Group, el cliente más antiguo de Municipal, y avance con el pedido de Roush.

Dos semanas pasan muy rápido. A pesar del heroico esfuerzo, el trabajo no se puede terminar. Presionada por Enrique, Elena exige más horas de trabajo extra, por lo que el costo del trabajo supera lo presupuestado, y aun así no está terminado. Pasa una semana más, y otra. La tensión aumenta. Enrique decide supervisar personalmente la producción. Su presencia en la planta le resulta molesta a Elena. El pesimismo de Enrique va en aumento mientras espera el inevitable llamado. Por fin, lo recibe.

—¿Qué demonios pasa? —grita Félix—. El trabajo no puede avanzar porque no tenemos sus placas. ¿Dónde está el granito que nos prometió para fines de abril?

Enrique vacila, no encuentra una explicación adecuada. Se queja de los brasileños y las demoras en el envío, pero Félix lo interrumpe:

—No me importan sus problemas con los brasileños. Hace un mes que espero ese pedido. Voy a verlo ya mismo. Espéreme en la planta.

Al llegar, Félix mira desconcertado las casi doscientas placas que ya están terminadas.

—¡Esto está mal! —grita—. ¡Las placas tienen una mitad pulida y la otra sin pulir. No es lo que pedí!

—Sí, replica Enrique, hicimos exactamente lo que nos pidió: cada

placa tiene una mitad pulida y la otra sin pulir.

—Yo quería una mitad de las placas totalmente pulidas y la otra mitad totalmente granulada. ¿No puede entender una simple instrucción? ¿Qué haremos ahora? —sigue vociferando Félix, iracundo, a diez centímetros de la nariz de Enrique—. Fines de abril, no hay problema, eso fue lo que me dijo. Y ahora resulta que está retrasado cinco semanas y ha arruinado las tres cuartas partes de las placas. Tendrá que llamar a los brasileños para que extraigan y envíen casi doscientas placas nuevas. ¿Se imagina lo qué dirá mi cliente? ¿Se imagina cómo incide esto en nuestro cronograma?

Antes de que Enrique pueda responder, un asistente se acerca a él y le dice al oído: "El señor Martín lo espera en su oficina. Está furioso. Quiere saber por qué no recibió su pedido en el plazo acordado".

♦

Tres palabras fatídicas: "No hay problema", originaron una reacción en cadena de ineficiencia y sufrimiento. ¿Cuál fue el resultado final? Estrés personal, relaciones dañadas y problemas potencialmente catastróficos para todos los involucrados. Las empresas pueden, y de hecho así sucede a menudo, hacerse añicos como resultado de conversaciones semejantes a la que mantuvieron Enrique y Félix. Lamentablemente, pocas personas son ajenas a esta clase de enredos. La mayoría de nosotros conocemos los peligros y frustraciones que generan los pedidos insatisfechos y las promesas no cumplidas.

El hecho de que Enrique aceptara el pedido de Félix perjudicó a muchas personas: a los propios Félix y Enrique, por supuesto, pero también a Elena, a los trabajadores de Municipal, al personal y los clientes de Roush and Co., a The Martin Group, a sus asociados y a muchos otros. Un simple cambio de palabras: "¿Puedes hacerlo?", "Sí", dio origen a una intrincada secuencia de acciones y reacciones que afectaron a mucha gente.

La evolución de la humanidad le debe más a la división del trabajo que a la invención de la rueda. Han existido civilizaciones sin rueda, pero no hay sociedades sin especialización. En el mundo de hoy cada uno de nosotros, sólo para sobrevivir, necesita la cooperación de un número inimaginable de personas. Piense en el café que bebió esta mañana. Considere la cantidad de gente que colaboró para que llegue hasta usted. Agricultores, exportadores, vendedores, compradores, comerciantes minoristas y todos aquellos que prestan servicios son parte de una asombrosa red de acción coordinada.[3] Quienes realizamos una tarea en conjunto: empleadores y empleados, integrantes de un equipo, marido y mujer, estamos constantemente intercambiando pedidos y promesas que nos permiten coordinar nuestras acciones.

De esos diálogos surgen consecuencias importantes para nuestra vida y nuestras relaciones. Cuando usted asume un compromiso, ¿tiene una conducta impecable o lo toma a la ligera? ¿Su palabra es confiable o es una expresión de deseos? La manera en que usted responda a estas preguntas, no sólo con palabras, sino también con sus acciones en la vida diaria, dice mucho sobre su persona. Algunas personas siempre cumplen con los plazos pactados y entregan un producto de alta calidad. Otras, permanentemente pasan por alto las fechas comprometidas y entregan un producto de mala calidad. La misma dinámica se aplica a los grupos humanos. Algunas organizaciones son indulgentes con los retrasos y la ineficiencia. Otras asumen seriamente sus compromisos.

En mi trabajo de consultor, a lo largo de los años he advertido una notoria relación entre el cumplimiento impecable de los compromisos y la efectividad de individuos y grupos. En una cultura en la cual todos se consideran igualmente responsables de tener una conducta impecable, donde los compromisos se asumen con seriedad, hay confianza, coordinación y eficiencia. Y lo que tal vez sea más importante, una cultura que cumple impecablemente con sus compromisos promueve en sus integrantes la realización, la dignidad y la valoración personal.

Todos comprendemos intuitivamente qué significa un compromiso. Todos pedimos cosas. Todos prometemos cosas. La mayoría de nosotros terminamos haciendo lo que dijimos que haríamos... salvo cuando no lo hacemos. Por supuesto, siempre tenemos un buen motivo. ¿Somos un poco descuidados con nuestros compromisos? Y además, ¿un compromiso es en realidad algo tan importante?

Para Félix, sin duda lo es. Pero no sólo para él. Los compromisos rotos son abundantes en la vida corporativa y profesional. Con mucha frecuencia las personas hacen promesas sin pensar demasiado cómo podrán cumplirlas. En este capítulo explicaré qué significa comprometerse impecablemente y cómo crear y mantener redes confiables de compromisos. Trataremos de instituir la integridad, la confianza y la efectividad por medio del compromiso impecable. Veremos que es parte de una conducta honorable reconocer que las circunstancias cambian, pedir modificaciones a los acuerdos establecidos y aprender a cumplir impecablemente los compromisos aun cuando sea imposible satisfacer los requisitos originales.

LA INTERACCIÓN HUMANA

Un niño de cuatro años y sus padres se sientan a la mesa, dispuestos a pedir su almuerzo. La camarera se acerca y toma el pedido de la madre y el padre antes de dirigirse al niño. “¿Y usted, señor? ¿Qué le agradaría almorzar?”. El niño exclama, con regocijo: “¡Papá, cree que realmente soy una persona!”.

La camarera le preguntó al niño qué deseaba almorzar porque lo tomó en serio. En otras palabras, lo reconoció como una persona capaz de hacer un pedido. De esa manera hizo que el niño se sintiera bien, dado que ese reconocimiento, que honra la vida, es el que todas las personas, jóvenes o ancianas, anhelan.

Los compromisos nos recuerdan que somos animales sociales. Ansiamos sentirnos parte de algo más grande que nosotros mismos.

Sin embargo, a veces olvidamos esta sencilla verdad. Es fácil interpretar un pedido como una forma de manipulación, una manera de obligar a otros a hacer lo que nosotros queremos. Sin embargo, ese no es su objetivo principal. Un compromiso trata de promover la cooperación, crear confianza y demostrar una conducta intachable. El ingrediente esencial es la claridad. En un compromiso exitoso, las partes mantienen su claridad con respecto a lo concreto: alguien se compromete a (se hace responsable de) entregar algo en un momento determinado (a otra persona).

Cuando la información es clara y todos los involucrados la conocen, se ha establecido un compromiso sólido. Si este compromiso se cumple de manera impecable, las personas se sienten seguras, se crean relaciones de confianza, y se desarrollan acciones coordinadas. Los compromisos impecables hacen que la vida sea más productiva y dichosa. En cambio, cuando no se honran los compromisos, la productividad cae en picada, la confianza se transforma en resentimiento y las personas sufren.

La mayor parte de las conversaciones dirigidas a establecer un compromiso comienzan con un pedido: "¿Puede venir a mi oficina?", o "Por favor, envíe el pedido a mi nuevo domicilio". Estas solicitudes son, en apariencia, tan simples que no les prestamos demasiada atención. No obstante, la merecen. Muchos diálogos tendientes a establecer un compromiso se descarrilan desde el inicio.

EL CORAJE DE PEDIR

Un gerente de producción hace lo posible por llegar a una fecha de cierre apremiante. Después de evaluar la situación, llega a la conclusión de que, para finalizar el proyecto en el plazo establecido, debe agregar un turno. Las horas extras de los trabajadores implicarán un gasto para la compañía, por lo cual debe obtener la aprobación del director de la planta de producción, pero no se anima a

pedírselo abiertamente. Su jefe se ha quejado repetidamente de que el presupuesto es limitado y de que lo presionan para que controle los costos. En consecuencia, decide aplicar una táctica sutil. Durante una reunión con otros ejecutivos “sugiere que el proyecto podría necesitar” de un turno de trabajo adicional. Los demás participantes asienten. Todos se sienten igualmente presionados. Al salir de la reunión, el gerente de producción se siente aliviado. Cree que su jefe ha comprendido que necesita ayuda y espera que lo llame para organizar el segundo turno, pero nunca recibe su llamado. Desilusionado, el gerente de producción supone que el gerente de planta prefiere demorar los plazos de entrega en lugar de gastar más dinero y termina el trabajo con retraso. ¡Es fácil imaginar su sorpresa cuando es amonestado por no haber cumplido con el plazo previsto!

Como muchos de nosotros, el gerente de producción trató de pedir sin hacer el pedido. Con su enfoque indirecto evitó admitir abiertamente su necesidad, y junto con ello impidió también una franca discusión sobre la relación costo-beneficio de las alternativas disponibles, es decir, afrontar el gasto por las horas de trabajo adicionales o ampliar el plazo de entrega. Además, abrió la puerta a las interpretaciones erróneas: el director de la planta entendió sus palabras como una expresión de deseos —por lo cual no requerían respuesta—, mientras que el gerente de producción interpretó el silencio del director de la planta como la negativa a su pedido y la aceptación del retraso en la fecha tope. En realidad, el director de la planta habría autorizado el gasto adicional si hubiera comprendido que era un requisito imprescindible para cumplir con el plazo establecido.

Cada vez que hacemos un pedido, nos exponemos: estamos reconociendo que necesitamos la ayuda de otra persona para lograr el resultado deseado. Así como hacer una pregunta deja en evidencia que no conocemos la respuesta, hacer un pedido implica que no podemos lograr algo sin colaboración. Si nuestro ego es frágil, admitirlo será un golpe para nuestra autoestima. Por ese motivo, solemos adoptar una conducta estereotipada: para eludir el problema no pedimos directivas. Aunque es una decisión de cortas miras, es la

que inconscientemente toman muchas personas, en su vida personal y profesional.

Son muchos los profesionales para quienes la autoestima es el resultado de “hacer las cosas sin ayuda” o “saberlo todo”, o por lo menos, dar esa apariencia. Por ese motivo muchos se abstienen de pedir ayuda, a menudo a costa de no poder cumplir con su trabajo. La cultura de los “llaneros solitarios”, en la cual ser el último en pedir ayuda significa ser el más competente, hace estragos en las organizaciones. Sus integrantes ocultan los problemas hasta que es demasiado tarde para resolverlos y luego tratan de responsabilizar a las circunstancias externas.

Hacer un pedido, además de poner en evidencia una necesidad, implica la posibilidad de que el pedido sea rechazado. La otra persona puede decir “no”, y esa negativa puede resultar intolerable para quien lo toma como algo personal: lo hiere y lo avergüenza. Para evitar la frustración, prefiere no pedir aun cuando eso le garantiza no obtener lo que desea. Seguramente todos podemos recordar infinidad de situaciones en las que elegimos no pedir, con la esperanza de que la otra persona nos “leyera la mente” y nos ofreciera lo que queríamos.

La historia del gerente de producción muestra una táctica común para evitar hacer un pedido claro: hacer un pedido indefinido. El gerente de producción podría afirmar que él pidió recursos adicionales, que durante la reunión con sus colegas habló sobre un segundo turno. Es verdad, habló sobre el tema, pero nunca realizó un pedido claro, porque para hacerlo debía cumplir una serie de requisitos que él pasó por alto: no dirigió el pedido a una persona en particular (su jefe), y por cierto, nunca demandó una respuesta. “¡Pero mi jefe asintió con la cabeza!”, podría argumentar. Ese gesto de su jefe no significa que haya aceptado el pedido, eso no constituye un acuerdo, así como un “OK” puede no significar “de acuerdo”, sino sencillamente “entiendo”. El gerente eligió hacer un pedido indefinido porque no se atrevía a formularlo claramente, y nunca lo concretó.

Esta clase de ambigüedad aparece en diferentes contextos. Si le pido a una colega que nos envíe información “en cuanto sea posible”,

tal vez ella lo haga en el momento en que le resulte conveniente, mientras yo espero que comience a ocuparse del tema inmediatamente. Por eso, es bastante común que algunas de estas conversaciones donde se asumen compromisos "con cortesía" terminen en un pleito ante los tribunales de justicia. Las personas que reconocen el peligro de "pedir sin realmente hacerlo" son más propensas a asumir el riesgo de ser rechazadas y formulan sus pedidos con claridad. Para hacer los pedidos en forma pertinente, deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- *La manera de formularlo.* Un pedido debe ser expresado de modo tal que pueda ser comprendido por el receptor.
- *La persona que lo formula – Solicitante.* Cuando la identidad de la persona que hace el pedido es incierta, es imposible que los receptores sepan con quién están tratando. Imagine que recibe un mensaje telefónico de alguien que pide que le devuelva la llamada, pero no dice su nombre, y usted no puede reconocer su voz. Evidentemente, no podrá responderle.
- *La persona que lo recibe – Receptor.* Un pedido sin un receptor definido es como un correo electrónico sin destinatario. Cuando el receptor no está identificado, no hay persona designada para dar respuesta o hacerse responsable de cumplirlo. Si en una reunión usted declara: "Alguien debería hablar con la fuerza de ventas sobre los cambios" y "todos" están de acuerdo, me arriesgaría a decir que esa conversación no tendrá lugar. ¿Por qué? Porque en conversaciones donde se deben asumir compromisos "todos" es sinónimo de "ninguno" y "alguien" significa "nadie".
- *La definición de estándares claros.* El objetivo de quien hace un pedido es obtener del receptor un servicio en un espacio de tiempo determinado. Para que las condiciones de satisfacción sean claras ("qué", "cuándo") se deben definir estándares observables. Si las condiciones son confusas es poco probable que la conversación sea fructífera. Por ejemplo, un directivo que pide a sus empleados que sean "más proactivos" se crea un problema. ¿A qué se refiere exactamente cuando dice "proactivo"? ¿Cuál es el significado que le asigna a esa palabra? ¿Cómo espera que se manifieste esa actitud de sus empleados? La diferencia principal entre una *expresión de deseos* y un pedido

es la existencia de estándares mensurables que permitan hacer una evaluación o medir el cumplimiento.

- *La exposición de la necesidad subyacente.* En el origen de cada pedido hay una necesidad o un deseo que el peticionante trata de satisfacer. Al permitir que el receptor conozca cuál es la necesidad subyacente, puede generar diversas contraofertas que satisfagan la necesidad aunque no respondan al pedido original.
- *La aceptación explícita.* Formular un pedido es semejante a enviar el texto de un contrato. Hasta que la otra parte no lo firma, no hay verdadero contrato. Cuando pregunto: "¿Puedes comprometerte a hacerlo?", doy por terminado el pedido y tácitamente digo: "La pelota está en tu campo". De esa manera también enfatizo que no estoy pidiendo que el receptor "trate de cumplir", sino que "se comprometa" a hacerlo.

Para hacer correctamente un pedido podemos utilizar la siguiente fórmula:

Para lograr Z (la satisfacción de una necesidad), te pido que hagas X (una acción específica) en Y (un período de tiempo determinado). ¿Puedes comprometerte a hacerlo?

Los pedidos generan también otro tipo de problema. Algunas personas suponen que el acto de hacer un pedido tiene por efecto lograr el compromiso automático del receptor. Usted puede recibir un correo electrónico que informa sobre una reunión a realizarse el lunes de la semana siguiente. Salvo que exista un acuerdo previo con la persona que lo envía, el mensaje es una invitación, un pedido de asistencia que puede aceptar o rechazar. Un pedido *no es* un compromiso.

Si usted es el solicitante, le sugiero que siempre pida respuesta. No podrá considerar que existe compromiso de la otra parte hasta que el receptor, o una persona autorizada por él, lo haya corroborado con su firma ya que nadie puede comprometer a otra persona sin su autorización. Por supuesto, en el caso de situaciones que se repiten periódicamente, las personas suelen establecer un compromiso general. Si usted ha acordado con su jefe que asistirá a todas las reuniones que él convoque con un día de anticipación, una invitación

por escrito que respete ese acuerdo será suficiente para reafirmar su participación.

Aun cuando usted considere razonables todas estas prácticas, algunas personas no las aceptarán. Para evitar problemas con quienes supongan que sus pedidos implican el compromiso del otro, lo mejor para todos es hacer las aclaraciones pertinentes. Un pedido mal formulado puede corregirse con una respuesta aclaratoria.

LA RESPUESTA

Los pedidos no son la única parte oscura de un diálogo tendiente a establecer un compromiso. Por motivos similares, las personas responden de manera torpe a ellos. Porque no quieren sentirse atados a un compromiso, o desean evitar que la otra persona se sienta rechazada, dan respuestas poco claras. Esta actitud produce un beneficio en el corto plazo. Elena le dio a Enrique una respuesta ambigua que, durante algunas semanas, les permitió a ambos actuar como si todo fuera normal. Pero cuando la producción comenzó a retrasarse, Enrique le exigió a Elena que reconociera un compromiso que ella nunca había asumido. Si Elena hubiera dicho claramente que no podía comprometerse a cumplir con el pedido de Félix, lo habría puesto a salvo de su propio compromiso indebido. En cambio, su respuesta ambigua sólo empeoró las cosas.

Si la dificultad de hacer un pedido reside en reunir el coraje necesario para iniciar una conversación, la dificultad de dar una respuesta consiste en encontrar la fortaleza para continuar el diálogo con honestidad. Para dar una respuesta sincera, le sugiero que, antes de establecer un compromiso, se tome un momento para considerar estas cuatro preguntas:

1. ¿Entiendo qué me pide la otra parte?
2. ¿Tengo las habilidades y recursos necesarios para hacerlo?
3. ¿Tengo la certeza de contar con el apoyo de las personas de

quienes dependo?
4. ¿Estoy dispuesta a tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos previsibles?

Si no puede responder afirmativamente a estas cuatro preguntas, usted no debería asumir un compromiso, al menos hasta tener un panorama más claro.

En mi opinión sólo hay seis respuestas claras a un pedido. Estas respuestas permiten que todos los participantes de una conversación sepan *quién* se está comprometiendo a hacer *qué*, para *cuándo*, y *quién* tiene el derecho de reclamar el cumplimiento. Pueden utilizarse como lista de consulta, aceptando algunos de sus enunciados y cuestionando otros. Las seis respuestas son:

1. Sí, prometo.
2. No, no me comprometo. (Pero puedo intentarlo...).
3. Necesito aclaraciones.
4. Me comprometo a dar una respuesta antes de... (una fecha determinada).
5. Acepto con algunas modificaciones. Puedo comprometerme a hacer lo que me pides si tú te comprometes a X (una condición mutuamente observable). ¿Eso te parece aceptable?
6. Permíteme hacerte una contraoferta. No puedo comprometerme a hacer X (acción) en Y (plazo) pero podría hacer R en T. ¿Eso te parece aceptable?

Tal vez usted conozca otra respuesta que no está incluida en esta lista. Me atrevo a decir que es una variante de alguna de estas seis o que no es una enunciación clara. Cualquier otra respuesta —hay infinidad de posibles respuestas ambiguas— seguramente descarrilará la conversación.

La primera respuesta es: “Sí, prometo”. Una promesa es un compromiso de realizar algo en el futuro o de hacer que otros, que nos han autorizado para hablar en su nombre, lo realicen. Se expresa con frases tales como: “Asistiré a la reunión”, “Le enviaré el pedido antes de las seis y media” o “Nuestro técnico pasará a revisar su

computadora mañana por la tarde". Cuando usted dice: "Lo prometo", acepta la responsabilidad incondicional de honrar ese compromiso.

Excusas tales como: "*No pude* decir que no" o "Él insistió tanto que finalmente *tuve* que aceptar" no son válidas. Para asumir en forma impecable un compromiso usted debe ser fiel a su promesa y cuidar de su acreedor (la persona que recibió esa promesa) en cualquier circunstancia.

La segunda respuesta posible es: "No, no me comprometo". Usted siempre puede declinar un pedido. Esa es precisamente la diferencia entre recibir un pedido o una orden. Puede tener muchas y muy buenas razones: tal vez usted no comprende qué le están pidiendo, no tiene las habilidades o los recursos necesarios, no confía en que las personas de quienes depende realizarán sus entregas, opina que el pedido es contraproducente o incompatible con otros que ya se ha comprometido previamente a satisfacer, prevé inconvenientes que no sabe cómo resolver, o sencillamente no quiere hacer lo que le piden.

Aun cuando usted diga "declino" puede tratar de cumplir con el pedido, pero sin asumir el compromiso de hacerlo. De esa manera, no le otorga a la otra parte el derecho de responsabilizarlo. Para todas las partes, oír claramente un "no" es mejor que quedar empantanados en la ambigüedad del "veré que puedo hacer".

La tercera posibilidad es pedir aclaración. Cuando el pedido que le han hecho no es claro, usted puede solicitar más información. Por ejemplo, si yo le pido que me ayude en un proyecto, usted podría preguntar: "¿Qué clase de ayuda necesitas?". Después de recibir mi respuesta, puede tomar una decisión informada. Si teme que, por hacer preguntas aclaratorias, lo consideren ignorante o poco dispuesto, a menudo aceptará pedidos sin haber comprendido realmente qué clase de compromiso asumió.

La cuarta manera posible de responder es comprometerse a responder en una fecha determinada. Es la actitud apropiada cuando necesita tiempo para definir si honestamente puede decir que sí a las cuatro preguntas previas. Tal vez tenga que verificar si cuenta con los recursos adecuados, obtener el claro compromiso de otras personas

(y poner a prueba su confiabilidad), o anticipar posibles problemas y estar convencido de que dispone de los medios para resolverlos. Por ejemplo, si yo le pidiera que tenga terminado un proyecto para el viernes, tal vez usted necesite la ayuda de dos colegas. En ese caso, su respuesta podría ser: “Permíteme consultar a mis colegas, porque necesitaré ayuda y no sé si están disponibles, y te contestaré (al cabo de cierto período de tiempo)”. Es muy importante que usted defina en qué momento dará su respuesta. Si sólo dice: “Veré qué puedo hacer”, nadie sabrá con certeza qué se ha convenido.

La quinta respuesta legítima es una aceptación condicional. En este contrato contingente, el compromiso está sujeto a ciertas condiciones que deben verificarse, o deben producirse, en el futuro. Por ejemplo, si le pido que escriba un texto con información sobre nuestra línea de productos y se la envíe esta tarde a uno de nuestros clientes, usted puede comprometerse a hacerlo sólo si yo le envío en una hora la última versión de nuestro catálogo por correo electrónico. Esa sería la respuesta apropiada cuando el cumplimiento de la promesa depende de circunstancias que están más allá de su control.

La sexta y última de las respuestas para preservar la claridad es una contraoferta o una propuesta para negociar. Suponga que un cliente me llama para decirme: “Fredy, necesito que viajes a Atlanta *hoy* para que mañana hagas una presentación a nuestros directivos”, y ya tengo otro compromiso. Podría responder: “Lo lamento, pero no estoy disponible para mañana. ¿Podría ir en mi lugar Patricio, uno de mis colegas? Puedo consultar con él y responderte en una hora. O tal vez puedas esperar un día más y en ese caso yo podría hacer la presentación el miércoles”. Mis respuestas serían un intento de satisfacer, de otro modo, la necesidad de la persona que hizo el pedido.

Esta sexta respuesta es extraordinariamente útil. Si utilizamos en la negociación constructiva las herramientas propuestas en capítulos anteriores, la expresión y la indagación productivas, podemos conversar hasta llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso.

COMPROMISOS IMPECABLES EN ACCIÓN

Ya sabemos cuáles son las herramientas para crear compromisos impecables. Veamos ahora cómo habría podido manejar Enrique sus conversaciones con Félix y Elena, respectivamente.

—Granito rosado de Brasil, en placas de cincuenta centímetros cuadrados, cortados para cubrir columnas de concreto premoldeado de ocho metros cuadrados. La mitad debe estar sin pulir y la otra mitad, pulida. Las juntas deben ser perfectas para que las columnas parezcan de granito macizo. Necesitamos tener treinta columnas terminadas para finales de abril como último plazo ¿Puede hacerlo?

—Félix, me alegra que haya considerado a Municipal como posible proveedor —dice Enrique—. Con respecto al granito, tendría que responderle mañana, después de pedir cierta información.

—¿No le interesa trabajar con nuestra empresa?

—Sin duda a Municipal le interesa trabajar con ustedes, pero sólo si podemos darles un buen servicio sin descuidar a otros clientes. Cuando asumimos un compromiso, lo hacemos con seriedad, y no deseo hacer una promesa que no pueda cumplir. No falta mucho para abril y antes tengo que averiguar si pueden extraer el granito y enviarlo a tiempo desde Brasil. Y cuando lo sepa, debo asegurarme de que, a su vez, esté en condiciones de procesarlo en ese plazo. Creo que podemos entregarle lo que pide, pero tengo que hacer mis verificaciones antes de poder comprometerme. Puedo llamarlo en veinticuatro horas para darle la respuesta definitiva.

—De acuerdo, en veinticuatro horas volveremos a hablar.

Enrique le explica la situación a Elena y le pide su opinión.

—¿Finales de abril? No creo que sea posible. Es muy poco tiempo —responde Elena—. Tendríamos que trabajar las veinticuatro horas del día para llegar. En fin, haremos todo lo posible.

—Eso significa: “No lo creo, pero no quiero decirle a Enrique que no” —dice Enrique riendo—. Bien, veamos qué te parece esto: una vez que hayamos recibido todo el granito, ¿cuánto tiempo necesitas

para cortar las placas, lustrarlas y pulirlas?

—Sin horas extra, necesitaríamos como mínimo seis semanas. Con más horas de trabajo tal vez podamos hacerlo en cuatro semanas.

—¿Tal vez? Necesito más que un "tal vez" para cerrar el trato con Félix.

—De acuerdo. Si autorizas las horas extra puedo terminar el trabajo en cuatro semanas.

—Gracias, Elena.

A continuación Enrique habla con la mayor empresa productora de granito rosado de Brasil. Le explican que para extraer y enviar el granito necesitan entre tres y cuatro semanas más de las que él había previsto. Pero también le informan que la empresa tiene ya una cantidad algo menor de ese material en los Estados Unidos.

Después de consultar con las empresas de flete marítimo y los tasadores, y después de consultar con otros clientes la posibilidad de atrasar los pedidos que ya están en proceso, Enrique llama a Félix. Han transcurrido veinticuatro horas desde su primera conversación.

—Félix, no puedo tener el pedido completo para finales de abril. Para que la empresa brasileña extraiga todo el granito y lo envíe y luego nosotros hagamos el proceso restante, la mejor fecha que puedo proponerle es el 25 de mayo. Honestamente, no creo que otra compañía pueda cumplir con sus requerimientos. Puedo ofrecerle en cambio entregarle la mitad del trabajo el 5 de mayo y la otra mitad el 25 de ese mismo mes, porque el proveedor tendría disponible la mitad del granito unas semanas antes.

—En fin, no es lo ideal, pero es factible. Tendría que reacomodar otras fechas programadas —responde Félix—. De acuerdo, cerremos el trato —dice después de reflexionar un instante.

—Bien, pero antes de comenzar con este proyecto necesitaría confirmar los requerimientos de lustrado y pulido —dice Enrique—. Según tengo aquí anotado, cada bloque debe tener una mitad lustrada y la otra, pulida. ¿Es correcto?

—No, colocaremos alternadamente las placas en cada columna, una pulida, a continuación una lustrada, y así sucesivamente —indica

Félix.

—Gracias por la aclaración —responde Enrique—. El error habría costado caro. ¿Puede enviarme las especificaciones por fax a la brevedad? Cuando las reciba, me gustaría volver a comunicarme con usted para asegurarme de cumplir correctamente con el pedido. ¿Le parece bien que nos reunamos el viernes por la tarde?

El viernes Félix y Enrique se reúnen, hacen ligeros ajustes al cronograma de producción, firman el contrato y se dan la mano.

—Félix, lo llamaré todos los lunes para ponerlo al tanto de nuestros avances —dice Enrique—. Si surge algún inconveniente, será el primero en saberlo. Dentro de tres semanas le enviaré una muestra. Quiero que participe y esté informado de cada paso, para que no tengamos sorpresas desagradables en mayo. Ese es el compromiso que asumo ante usted.

♦

En esta situación debemos advertir dos cosas importantes. En primer lugar, Enrique logró que todos trabajaran más efectivamente en conjunto, sin necesidad de que Félix y Elena tuvieran nociones teóricas sobre la manera de dialogar para establecer compromisos. Segundo, el desastroso curso de los acontecimientos descrito al principio de este capítulo habría podido modificarse si alguno de ellos hubiera sabido cómo manejar efectivamente un compromiso. Volvamos a la conversación entre Enrique y Elena y supongamos que sólo ella domina los conceptos relativos al diálogo tendiente a establecer compromisos. Como veremos, Elena, por sí misma, habría podido alterar la dinámica de la situación.

Enrique: Elena, ¿tienes un minuto?

Elena: Por supuesto, ¿qué sucede?

Enrique: Acabo de tomar un pedido de Roush and Co. Tenemos que entregarlo a finales de abril.

Elena: ¿Finales de abril? ¿Cómo piensas hacerlo?

Enrique: (*riendo*) ¿Yo? Cuento contigo para eso. Tú estás a cargo de la fábrica.

Elena: Entonces, créeme: no podemos hacerlo. El trabajo no estará terminado para finales de abril. Ya estamos trabajando sin interrupción para entregar nuestros pedidos habituales.

Enrique: Elena, esta es la gran oportunidad que hemos estado esperando. Tenemos que aceptar ese pedido. Deja de pensar como una ingeniera y ponte la camiseta de Municipal.

Elena: Comprendo que se trata de una gran oportunidad, y tengo puesta la camiseta de Municipal. Precisamente por eso no quiero hacer una promesa que no esté segura de poder cumplir. Negociar ahora otro cronograma con Roush sería mejor que decepcionarlos por no cumplir con lo prometido.

Enrique: A Félix no le gustará que le proponga algo distinto.

Elena: No tendrías que hacerlo si le hubieras dicho que debías consultar con tu gerente de producción antes de comprometerte.

Enrique: Esa actitud habría sugerido inseguridad. Quiero que nuestra imagen transmita solvencia.

Elena: Ahora darás una imagen aún más insegura.

Enrique: Elena, nos estás fallando a todos. A Félix esto no le gustará en lo más mínimo, y a mí tampoco.

Elena: Entiendo que es un problema, pero no dudo de que a Félix le desagradaría más que lo decepcionáramos en el momento de entregar el pedido. Y también a ti.

Enrique: No estás pensando como integrante de un equipo. ¿No puedes esforzarte un poco más?

Elena: Sí, por supuesto, y haré lo posible por acelerar el trabajo. Pero no puedo hacerte una promesa si no estoy completamente segura de poder cumplirla. Eso sería peor que no tener mentalidad de equipo.

Enrique: Respeto tus principios morales, pero si tú no puedes hacerlo, tal vez tengamos que encontrar otra persona que sí pueda.

Elena: Si conoces a esa persona, encárgale el trabajo. Pero

piénsalo antes de depositar tu confianza en ella. Muchas personas están dispuestas a hacer promesas aunque saben que no pueden cumplirlas. Te dirán que “harán todo lo que esté a su alcance”.

Enrique: Por favor, ¿puedes hacer algo para atender este pedido?

Elena: Sí, sin duda, pero para saber exactamente qué, tendría que hablar con Félix. Si me diera los detalles de su cronograma, apuesto a que se nos ocurriría alguna alternativa.

Enrique: Tal vez él no acepte otras alternativas. Afirma que necesita el trabajo para finales de abril y, de lo contrario, hará el pedido a nuestro competidor.

Elena: En ese caso, todavía tendríamos otras opciones. Si Miguel (el CEO) cree que vale la pena, siempre podemos derivar una parte de nuestro trabajo habitual subcontratando otras empresas. Sería caro y riesgoso en lo que atañe al control de calidad, pero factible. Si decidiéramos que esa posibilidad no nos interesa, le diríamos a Félix que no somos el mejor proveedor para él en este caso. No es la respuesta ideal, pero si resulta víctima de alguno de nuestros competidores inescrupulosos es probable que reconsidere su concepto de nosotros y aprecie nuestra conducta impecable a la hora de asumir compromisos.

Enrique: De acuerdo, trataré de organizar una llamada en conferencia a la brevedad.

Elena: Cuando la hayas concertado, avísame.

Ahora imagine que es Félix quien comprende qué significa asumir un compromiso de manera impecable. Enrique acepta todos los requisitos de Félix, pero este desconfía. Al mismo tiempo, no desea ofender a un potencial proveedor cuestionando su integridad. ¿Cómo puede guiar a Enrique hacia un diálogo del que resulte un compromiso impecable sin ofenderlo?

Félix: Granito rosado de Brasil, en placas de cincuenta centímetros cuadrados, cortados para cubrir columnas de concreto premoldeado de ocho metros cuadrados. La mitad debe estar sin pulir y la otra mitad, pulida. Las juntas deben ser perfectas para que las columnas parezcan de granito macizo. Necesitamos tener treinta columnas terminadas para finales de abril como último plazo ¿Puede hacerlo?

Enrique: Fines de abril. No hay problema.

Félix: ¿No hay problema? Estoy impresionado. ¿Cómo está tan seguro de que podrá cumplir el plazo?

Enrique (*de modo tranquilizador*): Estoy seguro de que podemos llegar con anticipación a esa fecha.

Félix: Estoy encantado de oírlo, Enrique, pero sencillamente me pregunto cómo puede estar tan seguro. Por mi experiencia anterior, suponía que el granito no llegaría desde Brasil hasta el mes de abril. Quiero dejar en claro que las demoras representan un costo inaceptable para nosotros. Si planificamos el cronograma para la edificación contando con esta entrega y ustedes nos defraudan, todos tendremos serios problemas. Por ese motivo, quiero ser cuidadoso por demás con respecto a la fecha de entrega. ¿Está seguro de que no quiere consultar primero con su departamento de operaciones?

Enrique: Sus palabras me hacen pensar que tal vez me esté apresurando. Permítame consultarlo y lo llamaré luego.

Félix: Gracias, Enrique. ¿Para cuándo espero su llamado?

Enrique: ¿Podría ser mañana?

Félix: Mañana, está bien. Por favor, dígame qué fecha de entrega puede garantizarme. Hago hincapié en esta palabra: “garantizar”. No me interesa saber cuándo *cree* que puede tener el pedido o para qué fecha *tratará* de hacer la entrega. Quiero una fecha segura, fundada en un compromiso confiable por parte de sus proveedores y un cronograma de producción planificado que podamos revisar juntos todas las semanas. También quiero hacer planes de contingencia para aliviar el impacto de cualquier situación crítica. Este es nuestro primer trato, por lo cual me gustaría seguir las cosas de cerca. Hagamos que nuestra relación tenga un buen comienzo.

♦

Una vez que un pedido claro ha recibido una respuesta afirmativa, ya se ha realizado buena parte de la tarea. Para entonces todos los participantes deben estar de acuerdo acerca de los temas fundamentales involucrados en la conversación y dispuestos a avanzar con espíritu de colaboración y mutuo entendimiento.

Por supuesto, eso no significa que todo saldrá bien. Hasta los compromisos más impecables pueden fracasar. La vida es impredecible, las situaciones cambian y las personas descubren que no tienen capacidad o voluntad suficiente para hacer el seguimiento hasta el final y cumplir con los compromisos asumidos. En esas circunstancias, lo más importante es mantener la efectividad en la tarea, confiar en la relación y en la propia integridad.

Una vez más, es simple pero no es fácil. En teoría es sencillo, pero es complicado en la práctica. Hace unos años dicté una serie de seminarios para una compañía de tecnología informática. En nuestra primer encuentro trabajamos intensivamente sobre los compromisos impecables. Todos los asistentes dijeron que el material les había resultado útil y estuvieron de acuerdo en aplicar la metodología en su trabajo. En el intervalo entre las conferencias recibí algunos correos electrónicos con excelentes opiniones sobre el nuevo sistema, pero cuando comenzó la segunda conferencia noté algo que no había percibido antes. Los gerentes habían fijado una fecha para los seminarios que a todos les había parecido aceptable, y los invitados a participar se habían comprometido, conmigo y entre sí, a estar presentes en esa fecha. Sin embargo, cuando llegué el primer día, los asistentes eran menos de la mitad. ¿Dónde estaban los demás?

Le hice esa pregunta al encargado de logística. Su respuesta me impactó. Durante los dos días previos a la cita, casi todas las personas se habían puesto en contacto con él para decirle que tenían “problemas con la agenda” que les impedían asistir a la apertura del

seminario. Esas mismas personas sostenían haber comprendido cómo mantener conversaciones para establecer compromisos de una manera impecable. Pero estaban equivocados. Además de que recurrir a "problemas con la agenda" es la explicación propia de la víctima, nunca es cuestión de tiempo, sólo de prioridades. Ser impecable exige mucho más que un llamado telefónico de último momento para dar una excusa.

Mi auditorio no había comprendido las graves consecuencias que implica "comprometerse". No comprendían qué significa tener una conducta siempre impecable. Piense cuántas veces ha participado de una conversación en la que alguien le pidió ayuda y usted le prometió acudir en su ayuda en cinco minutos. ¿Alguna vez realmente estuvo junto a esa persona en cinco minutos? Tal vez sea reticente a admitir que no ha cumplido con un compromiso, al igual que los participantes de mis seminarios. Elevé una queja a las personas que no habían estado presentes el primer día. Una de ellas observó: "¡Pero yo llamé para avisar!". Cuando llamó, ya era demasiado tarde.

Su disculpa no fue beneficiosa para la tarea (un seminario con un auditorio nutrido) o para las relaciones (las personas que estaban presentes también tenían que hacer otras cosas y se molestaron por las ausencias). Sólo mitigó su culpa con respecto a la situación. Cada vez que ocurre algo similar faltamos a nuestra palabra, disminuye la confianza y se debilita la coordinación. Con el tiempo, creamos una cultura carente de responsabilidad, confiabilidad y dignidad.

Para que los compromisos impecables funcionen, es esencial comprender cómo se reafirman. A veces entran en conflicto con otras responsabilidades. Las cosas cambian, lo sabemos. La pregunta es qué hacer frente a esas dificultades. ¿Cómo encontrar el equilibrio entre honrar nuestros compromisos y cumplir con otras responsabilidades? En primer lugar, honrar un compromiso no requiere cumplir con él.

EL RECLAMO PRODUCTIVO

"¿Cuándo va a llamar? —se pregunta Félix—. Enrique prometió llamarme, pero no lo ha hecho."

Muchos de nosotros hemos estado en el lugar de Félix, esperando un llamado o un informe, con el presentimiento de que algo no estaba bien, sintiéndonos impotentes para modificarlo. Él y Enrique ya se habían puesto de acuerdo, ¿qué podía hacer sino esperar la evidencia de que la venta había quedado en la nada? Tenía la opción de ponerse colérico. "Enrique no es digno de confianza, me está creando problemas", se quejó Félix ante un compañero de trabajo. Probablemente su actitud le haya deparado gestos de solidaridad en la oficina, pero no más que eso. Este tipo de comportamiento es un ejemplo de lo que denomino *reclamo improductivo*. Es el reclamo que busca aliviar la sensación de disgusto, tratando de lograr la solidaridad y el apoyo de terceros. Es repetitivo, produce valoraciones negativas sobre las personas, reacciones emocionales y deseo de venganza. Como es previsible, no ayudan a mejorar las cosas. Félix no es tan impotente como él supone. Es una de las partes que ha asumido el compromiso, lo cual le brinda numerosas herramientas para exigir que la otra parte se haga responsable y para revisar los términos del acuerdo. Una de estas herramientas es el *reclamo productivo*. Este tipo de reclamo tiene cuatro objetivos inmediatos: reparar o minimizar el daño causado a la tarea, recomponer y fortalecer la relación, restablecer la conducta impecable y aprender del error para crear modos de cooperación más efectivos en el futuro. En el largo plazo, un reclamo productivo intenta establecer una cultura organizacional de logros, confianza y responsabilidad mutua.

Los reclamos productivos se dirigen a la persona que asumió el compromiso, se presentan tan pronto se conozca la situación y por única vez, concluyen con la formulación de pedidos y promesas tendientes a satisfacer las inquietudes de las partes involucradas, ayudan a restablecer la conducta impecable y estimulan el

aprendizaje.

Dejemos por un momento a Félix y veamos cómo enfocar una situación similar y transformarla en una oportunidad positiva y productiva. Los pasos siguientes ofrecen una guía sencilla para estructurar un reclamo productivo.

- *Analizar las intenciones del reclamo.* Piense en el objetivo de su reclamo y asegúrese de que sea virtuoso. Si la intención es culpar a la otra parte, ha elegido el camino equivocado. Un reclamo productivo es un diálogo que permite el aprendizaje mutuo, como expliqué en los capítulos 4 y 5.
- *Establecer el contexto apropiado.* Recuerde que el contexto es tan importante como el contenido y asegúrese de crear el más apropiado, teniendo en cuenta el momento, el lugar, la privacidad, el tono emocional, etcétera. Es beneficioso que exprese abiertamente sus intenciones a la otra parte. Lo que usted quiere no es pelear, sino mejorar la relación laboral. Más que entablar una discusión, desea resolver un problema que afecta su trabajo, su relación y su bienestar. No quiere acusar a su interlocutor sino darle la oportunidad de explicar qué le sucedió y de conservar una conducta impecable.
- *Verificar el compromiso previo.* Muchos problemas son resultado de una mala comunicación al formular el pedido y hacer la promesa. Usted trató de pedir X, pero la otra parte entendió Y (y eso fue lo que prometió). Es fundamental que revise el compromiso original y se asegure de que las dos partes hayan comprendido lo mismo. Si así es, esa será la base para presentar su reclamo. Si hay desacuerdos, las partes pueden explicarse mutuamente cuál fue el malentendido y proponer una manera de evitar situaciones similares en el futuro.
  Muchos gerentes cuestionan este paso. Les preocupa proporcionar a la otra parte la oportunidad de aprovechar la confusión con argumentos tales como: “Yo nunca dije que haría eso”, y quedar impune. El riesgo es real, pero es pequeño si se lo compara con el daño que causa reclamar que una persona cumpla con un compromiso que no ha asumido. A partir de mi experiencia, puedo decir que permitir que alguien niegue su compromiso es más ventajoso que correr el riesgo de hacer una acusación incorrecta. De ese modo, la próxima vez que dialogue

con esa persona para establecer un compromiso tomará recaudos especiales.
Al finalizar la conversación deberá resumir verbalmente lo acordado y verificar que la otra parte lo ratifica. Luego, enviará un correo electrónico donde conste por escrito esa reseña y le pedirá que corrija los errores que usted pueda haber cometido.

- *Verificar la ruptura del compromiso.* Ambas partes deben estar de acuerdo en que la persona que hizo la promesa no la cumplió. Es una condición necesaria porque la otra parte puede sostener que, según él, lo ha cumplido. También es posible que haya honrado su compromiso y usted sencillamente no lo sepa. Si ambas partes están de acuerdo en que una de ellas faltó a su compromiso, nuevamente usted tiene una sólida base compartida para presentar su reclamo. Si no hay acuerdo, deberán aclarar cómo surgió el malentendido y crear un mecanismo para garantizar que no vuelva a suceder lo mismo. Asegúrese de diferenciar la falta de cumplimiento con “su justificación”. En esta instancia, usted sólo está tratando de definir si el compromiso se ha roto, no intenta determinar si el quiebre estuvo justificado.
- *Indagar acerca de lo sucedido.* Las partes ya están de acuerdo en que hay un problema con respecto al compromiso, pero usted todavía no sabe por qué la promesa no fue cumplida. Indagando usted escucha la historia de lo ocurrido desde el punto de vista del otro. Además de ayudarlo a comprender su perspectiva, la indagación demuestra que respeta a la otra persona, tiene curiosidad por saber y no está limitado por preconceptos y juicios negativos.
- *Evaluar el daño y presentar el reclamo.* Un compromiso roto crea dificultades en tres niveles: operacional, relacional e individual. La tarea sufre una falta de coordinación, la relación sufre una falta de confianza y el individuo sufre la tensión y el dolor de haber sido defraudado. El primer paso para reparar estos daños es reconocerlos y validarlos. Al darlos a conocer con claridad, la persona que rompió su promesa puede comprender mejor las consecuencias de su actitud y usted puede expresar su pesar. El objetivo no es gimotear o culpar, sino revelar el impacto que la promesa rota ha tenido en su persona, en su trabajo y en su relación con la otra parte.

> Siempre converse sobre los daños antes de enojarse [...]. Si iniciamos una conversación importante atacando o criticando duramente [al otro] provocamos en nuestro interlocutor la necesidad inmediata de defenderse. Si la persona que nos escucha se siente agredida, se encerrará en sí misma y comenzará a concentrase en la manera de protegerse o retirarse de la reyerta. Esta situación puede evitarse si, al empezar una conversación sobre un tema que lo ha disgustado, usted explica primero cómo lo ha afectado lo sucedido. [...] [Lo cual] disminuye la necesidad de defensa o contraataque. En la mayoría de los casos, el enojo es una manera de cerrar la posibilidad del verdadero diálogo [...]. En general, una conversación que comienza con un ataque iracundo o crítico desencadena la pelea, impide la discusión real de los temas en conflicto, genera resentimiento y con frecuencia es un obstáculo para cualquier cambio auténtico.
>
> JOHN W. JACOBS [4]

Así como existen tres niveles de perjuicio, son tres los niveles de reclamo. El nivel superficial concierne a la tarea. La persona que hace la promesa puede tener una excelente explicación de los motivos por los cuales no ha cumplido. En el caso de Enrique, el granito llegó con retraso desde Brasil. El segundo nivel atañe a la confianza en la relación. Félix puede reclamar a Enrique que nunca le hizo una advertencia acerca de que el pedido se estaba demorando. La ausencia de una advertencia temprana es mucho más difícil de justificar que el fracaso en el cumplimiento de la tarea. El nivel más profundo es el de la conducta impecable.

Si Enrique insistiera en que no tenía el deber de poner a Félix al tanto de las complicaciones porque no era culpable de la demora de los brasileños, Félix podría poner en duda el valor de la palabra de Enrique, dado que fue él quien le hizo la promesa, y en consecuencia

su propia palabra lo obligaba a honrar su compromiso.

Una persona que no honra un compromiso pone en peligro la tarea, la relación y su honor. El reclamo le ofrece una posibilidad de compensar el daño que ha causado en los tres niveles. Por lo tanto, un reclamo productivo no crea conflictos, los resuelve.

- *Pedir reparaciones y negociar un nuevo compromiso.* Todos los reclamos productivos incluyen un pedido de reparación. Puede consistir simplemente en solicitar al receptor del reclamo que vuelva a establecer el compromiso original. También puede incluir compensaciones adicionales. La clave es que usted, es decir, la persona que presenta el reclamo, es el único que determina las condiciones que satisfacen su pedido. Si esas condiciones se cumplen, usted puede decir que los problemas se han enfocado y resuelto, y ya son parte del pasado.
  Existe el riesgo de que usted se proponga "ser bueno" y pida una reparación que en realidad no permite dar por concluido el asunto. A menudo, esta amabilidad desacertada genera resentimiento en el largo plazo. Su pedido debe ser formulado de manera tal que, una vez que el receptor lo ha aceptado y lo ha satisfecho, usted no pueda utilizar esa situación para justificar futuros rencores.
  Al hacer su pedido usted también ofrece su perdón. Implícitamente está diciendo: "Si haces lo que te pido, prometo dar por cerrado este asunto y no guardarte rencor". Esta propuesta permite iniciar una conversación para negociar nuevos compromisos.
  En algunas situaciones el daño o la herida sufrida por la persona que recibió la promesa no cumplida es tan grande que no hay reparación que pueda satisfacerla. En esos casos extremos, la relación sufrirá las consecuencias e incluso puede llegar a su fin.
- *Aprender y prepararse para el futuro.* El último paso de este proceso es buscar oportunidades para mejorar. Un compromiso roto constituye un proverbial "defecto" que los japoneses consideran un "tesoro" para el aprendizaje. Cuando ambas partes comprenden qué parte del proceso es deficiente y cuáles son los condicionantes, pueden planificar estrategias o crear mecanismos para mejorarlo. De esta manera no sólo evitarán repetir el mismo error, sino que excluirán la posibilidad de cometer muchos otros.

El reclamo, además de tener un efecto reparador, aumenta la eficiencia, profundiza la confianza y crea paz interior.

LA DISCULPA PRODUCTIVA

Hace unos años, Motorola encargó una encuesta en la que preguntaba a los clientes que le compraban microchips cuál era la marca más confiable.[5] Las respuestas favorecieron a Hewlett-Packard (HP). La encuesta estuvo acompañada por un análisis estadístico que reveló algo sorprendente: en lo referente a plazos de entrega, los de HP no eran significativamente mejores que los de sus competidores. No obstante, los clientes la consideraban una empresa mucho más confiable. Para los directivos de Motorola esto constituía un enigma que debían descifrar.

La respuesta estaba en las prácticas comerciales de HP. Cada vez que un gerente de cuentas descubría que la compañía no podía entregar un producto en la fecha prometida, de inmediato llamaba al cliente para disculparse y ofrecer propuestas alternativas. Los empleados nunca ocultaban una demora a los clientes, por el contrario, eran proactivos. Transformaban el problema en oportunidad asumiendo la responsabilidad y haciendo lo posible para corregir la situación. Esta política les deparó enormes recompensas en lo referente a la lealtad del cliente.

Cuando comprendemos que es altamente probable que no podamos cumplir una promesa, todavía podemos ofrecer una disculpa, lo cual nos permite seguir honrando nuestro compromiso. Una disculpa efectiva requiere mucho más que murmurar un simple "lo siento" y esperar que nos perdonen. Ese es sólo el comienzo.

También es esencial aceptar la responsabilidad y hacer lo necesario para recuperar una conducta impecable: realizar la tarea incompleta, restablecer la confianza en la relación, y contribuir a minimizar el daño causado a la otra parte. Si su proveedor le promete entregar un

pedido que nunca llega, un simple “lo siento” no será suficiente. Usted quiere recibir lo que le corresponde. Los participantes del seminario que mencioné anteriormente no asistieron a la apertura del segundo encuentro, y aun cuando enviaron mensajes para anunciar que no estarían presentes, su conducta no me pareció acorde con los estándares que habíamos establecido. Llamaron por teléfono a último momento, no se consideraron responsables de haber provocado un quiebre y al día siguiente, cuando llegaron, no se disculparon con los demás.

Los siguientes siete pasos esbozan una manera de disculparse constructivamente. Son imágenes reflejas de los pasos correspondientes al reclamo productivo, por lo cual no repetiré las explicaciones.

- *Determinar cual es su propósito. Revisar el propósito de su disculpa y asegurarse de que es virtuoso.* El objetivo es reparar una falla que afectó la coordinación, la confianza y la conducta impecable, y restañar las heridas.
- *Crear el contexto apropiado (preparar la conversación).* Elija el momento y el lugar apropiados y exprese a la otra parte su deseo de reparar el daño.
- *Reconocer el compromiso previo.* Asuma la responsabilidad de haber hecho una promesa.
- *Admitir que no se honró el compromiso.* Acepte la responsabilidad por la falta de cumplimiento. Ofrezca una explicación sobre lo sucedido. Su explicación no debe confundirse con una excusa que ponga en duda la importancia de cumplir con el compromiso. Usted no está tratando de justificarse o eludir su responsabilidad. Por el contrario, trata de compartir su experiencia y su situación, que son parte del contexto del problema.
- *Indagar acerca de cuáles son los perjuicios causados y ofrecer una disculpa.* Antes de ofrecer una reparación, debe saber cuál es el perjuicio. La indagación le permite comprender más claramente las implicaciones del problema. También ayuda a que la otra parte exprese su pesar. Su objetivo no es discutir, sino escuchar y admitir la perspectiva de su interlocutor.
- *Ofrecer reparaciones y negociar un nuevo compromiso.* Además

de ofrecer reparaciones, es importante que pregunte a la otra parte qué necesita para sentirse adecuadamente indemnizada y le brinde la oportunidad de declarar resuelto el asunto. Luego uno puede combinar esta información con sus recursos disponibles y negociar un curso de acción al que está dispuesto a comprometerse.

- *Aprender y prepararse para el futuro.* El último paso de la disculpa, y del reclamo, es transformar el error en una oportunidad de aprendizaje.

EL COSTO DE RECOMPROMETERSE

El costo de ofrecer disculpas y recomprometerse comienza a aumentar desde el mismo instante en que hacemos una promesa. El acreedor espera que la promesa sea cumplida en tiempo y forma. Por lo tanto, cualquier cambio en su programación puede provocarle perjuicios. A medida que nos acercamos a la fecha de vencimiento el espacio para mitigar el daño es menor. En consecuencia, lo mejor es alertar sobre el riesgo o el error no bien comprendemos que son "significativos". Además, cuando hacemos una advertencia o enmendamos nuestra promesa, debemos asegurarnos de ofrecer una disculpa y solucionar cualquier inconveniente ocasionado. Tenemos el deber de hacer el máximo esfuerzo para minimizar las consecuencias negativas para aquellos que sufrirán por nuestra falla.

Si la persona que hizo la promesa no advierte sobre el peligro de incumplimiento en cuanto lo detecta, tiene sólo dos posibilidades: tal vez logre cumplir sin causar perjuicios al receptor, o quizá falte a su promesa y hable con los involucrados cuando ya sea tarde. En el primer caso, aparentemente no habría problemas. En realidad, muchas personas no informan a sus acreedores sobre los riesgos que les impedirían cumplir con los plazos pactados, y confían en que de alguna manera lograrán superarlos.

"Si puedo arreglar las cosas por mí mismo, no hay necesidad de hacer líos", es lo que piensan. Desafortunadamente, sus esperanzas

no siempre se hacen realidad. El trabajo se atrasa cada vez más mientras el acreedor está en la oscuridad; ignorar el riesgo le impide protegerse.

¿Cuándo debe anunciar usted la posibilidad de no cumplir con el plazo acordado? La manera más sencilla de responder a esta pregunta es aplicar la regla de oro: trate a los demás como desearía ser tratado. Si usted fuera el acreedor, ¿le gustaría saber que existe una posibilidad de no recibir lo que espera en la fecha pactada?

¿Considera que esa posibilidad es ínfima y prefiere que no lo molesten y que el deudor, es decir la persona que hizo la promesa, se ocupe de ella? Al responder esta pregunta debe considerar que el acreedor puede hacerle esta observación: "Si sabías que tus inconvenientes te impedirían hacer la entrega a tiempo, ¿por qué no me lo dijiste antes? Si me hubieras avisado cuando correspondía, yo podría haber tomado medidas para disminuir el perjuicio que causó la demora".

Usted puede justificarse por no haberlo alertado antes si tiene posibilidad de corregir el problema, pero en la fecha de entrega no hay justificación para el silencio. Ya es tarde. Cualquier esperanza de resolver el problema a tiempo ha desaparecido. Por supuesto, si usted todavía cree que "muy pronto" el trabajo estará terminado, seguirá adelante sin llamar al acreedor para disculparse. Ese razonamiento es egoísta. No hay excusas para no ofrecer una disculpa y "dejar colgado" al acreedor.

Volvamos al episodio en que los ejecutivos no se hicieron presentes el primer día del seminario. Al día siguiente, con una asistencia del 90%, mantuvimos una larga conversación sobre las disculpas. Yo les recordé que una disculpa efectiva implica mucho más que enviar un simple mensaje. Les dije que para honrar su palabra habrían debido: 1) informar a las personas apropiadas que no asistirían a la reunión en el instante en que tomaron esa decisión; 2) explicar por qué habían *decidido* no asistir, afirmar que no pudieron cumplir lo prometido por "compromisos inevitables" es irresponsable; 3) ofrecer una disculpa;

4) preguntar si de alguna manera podían minimizar los inconvenientes causados. Si todos los participantes ausentes el primer día hubieran hecho esto, tal vez la conferencia se habría pospuesto hasta el día siguiente. Habríamos resuelto fácilmente una situación que creó fricciones entre los que asistieron a la apertura y los que no lo hicieron.

Como dije anteriormente, existe una gran diferencia entre comprender conceptualmente estos principios y ponerlos en práctica. Durante el seminario todos estuvieron de acuerdo en que las explicaciones para justificar su ausencia habían sido insuficientes, y se comprometieron a adoptar una conducta impecable con respecto a sus compromisos en el futuro. No obstante, una semana después uno de los directivos me dijo que cinco participantes habían organizado una reunión con un instructor que llegaba desde otro país para enseñarles a utilizar una nueva herramienta de programación. Sólo uno de ellos estuvo presente en mi seminario. Los otros cuatro "se disculparon" con sendos mensajes por correo electrónico... ¡la noche anterior! Los viejos hábitos son difíciles de eliminar.

El poder de la disculpa no se limita al ámbito de las organizaciones. A los seis años, cuando comencé a ir a la escuela en la Argentina, descubrí el dinenti, un juego en el que tenía que arrojar unas piedritas al aire, tomar unas del suelo y atajar las que había arrojado. Era el juego más popular en la escuela, cada niño tenía sus piedritas, que eran una especie de símbolo de prestigio. En la cúspide de la jerarquía social estaban aquellos que tenían perfectos cubos de mármol del tamaño de dados. Los que teníamos vulgares piedras recogidas en la calle pertenecíamos a una clase más baja.

Un día, mientras practicaba con mis piedritas en el piso de la tienda de mi abuelo, llegó uno de sus proveedores. Al verme jugar me hizo una pregunta que hizo palpitar mi corazón:

—¿Te gustaría tener esas piedras que parecen dados hechas en marmol?
Si me hubieran ofrecido un millón de dólares, no me habría sentido tan feliz. Respondí, esperanzado:
—Sí, señor. ¿Usted puede conseguirlas?
—Por supuesto, las traeré la próxima vez que venga —dijo el hombre.
Yo estaba rebosante de felicidad. Me regodeaba imaginándome con mis hermosos dados de mármol. Todas las tardes, cuando salía de la escuela, iba corriendo a ver a mi abuelo y le preguntaba si aquel hombre me había traído las piedras. Mi abuelo siempre me respondía “no”. Después de una semana aparentemente se cansó de mis persistentes preguntas y me dijo:
—No las trajo, y diría que nunca lo hará. Ha venido aquí dos veces para tomar pedidos y nunca habló sobre las piedras. Tal vez lo haya olvidado.
“¡Olvidado! ¡Cómo puede haberlo olvidado! —pensé, completamente desconcertado—. Puede olvidarse de comer, e incluso de respirar, ¿pero cómo es posible que se olvide de mis piedritas de mármol? ¡Son lo más importante del mundo!”. Sin duda, en mi mundo, en ese momento, lo eran.
Me sentí profundamente decepcionado por no tener esas piedritas pero finalmente lo superé. No obstante, perduraba en mí una amargura que no se relacionaba con las piedritas. Había aprendido que las promesas que los adultos hacían a los niños no tenían valor. Por ser un niño no era una “persona”. No tenía el derecho de exigir que los adultos se hicieran responsables de sus promesas y las cumplieran. El vendedor tal vez fuera un buen hombre, y mi abuelo me quería mucho. No creo que alguno de ellos tuviera la menor intención de herirme. Pero por no haber recordado su promesa, mi abuelo fue su cómplice, porque nunca le pidió esas piedritas, el vendedor me dio tácitamente el siguiente

mensaje: “Mi compromiso contigo no tiene valor porque tú no eres una persona de valor”.

La conducta impecable en los compromisos es una disciplina incondicional. No depende de los demás. No sólo se trata de ser impecable con quienes tienen esa actitud hacia nosotros. Quien elige una conducta impecable decide que esa es la manera en que quiere vivir.

Si pensamos que sólo debemos actuar con integridad entre adultos, pero podemos excusarnos cuando tratamos con niños caemos en una peligrosa trampa, para los niños y para nosotros mismos. Sin embargo, con mucha frecuencia faltamos a las promesas que hacemos a nuestros hijos, a los que tanto queremos, sin darles una disculpa. La misma dinámica se aplica a las estructuras jerárquicas.

Muchas personas creen que tienen que adoptar una conducta impecable con sus pares y gerentes, pero pueden dejarla de lado cuando tratan con empleados de menor rango. O suelen descubrir situaciones en las cuales la conducta impecable se vuelve dudosa porque no honran una promesa hecha a un subordinado o a sus hijos. Para restablecer la conducta impecable y la confianza es imprescindible ofrecer una disculpa.

LA CULTURA DE LA RESPONSABILIDAD

A través de su conducta los líderes dicen: “Aquí las cosas se hacen de esta manera”. Sus acciones le dicen a la gente: “Si quieres tener un lugar en esta organización, debes actuar de acuerdo con estos estándares. Si no lo haces, te marginarán, te evitarán, te expulsarán”. El discurso de muchos líderes está salpicado de palabras grandilocuentes como “integridad”, “responsabilidad” y “dignidad”. Pero hablar es fácil. Lo difícil es vivir coherentemente con esos

valores día tras día y exigir a quienes no lo hacen, incluso si aparentemente obtienen buenos resultados en los negocios, que cambien o abandonen la organización.

El comportamiento real es lo que importa. Si los líderes no actúan en alineamiento con los valores que proclaman, sus palabras carecen de significado. Como destacó Emerson: “Hablas tan alto que no puedo oír lo que dices”.

Con respecto al cambio cultural, el impacto que provoca un líder que se disculpa con quienes le reportan en forma directa, supera todo lo que pueda enunciarse en la “declaración de misión” de la empresa. Del mismo modo, un líder que invita a sus colegas a pedirle explicaciones si no cumpliera con un compromiso, supera cualquier jornada de entrenamiento. Y un CEO que despide a un alto ejecutivo que no demuestra una conducta impecable supera cualquier comunicación escrita. Las declaraciones de misión de la empresa, las jornadas de entrenamiento y las campañas de comunicación son importantes pero insuficientes. En realidad, si las conductas del liderazgo no las validan son, más que inútiles, contraproducentes. Cuando las personas observan incoherencias entre los valores que la organización proclama y los valores que demuestran sus líderes en la acción, los enunciados se volverán cínicos.

Cuando terminó el seminario al cual me he referido en este capítulo, mantuve una seria conversación con el líder. Le expliqué que, para destruir los antiguos hábitos improductivos y reemplazarlos por otros, nuevos y más efectivos, tendría que asumir un firme compromiso.

—¿De qué hablas? —preguntó, defensivamente—. He seguido tus instrucciones al pie de la letra.

Reconocí que había interpretado bien su papel y su conducta había sido ejemplarmente impecable, pero le hice una objeción:

—No has actuado como un líder en materia de conducta impecable.

—¿Cuál es la diferencia?

—En calidad de líder, no sólo eres responsable de hacerlo, sino de exigir que los demás se comporten de la misma manera. Veo que te

comportas con integridad, pero no veo que exijas que las otras personas asuman su responsabilidad cuando su conducta no es íntegra. Si ellos traicionan los valores de la compañía y tú no haces nada, te conviertes en su cómplice.

—¡Pero les he dicho que su conducta es inaceptable!

—Sí, se lo has dicho, ¿algo ha cambiado?

—En realidad, no —confesó.

—En ese caso, tal vez debas pasar a la acción y definir consecuencias concretas.

El cambio cultural es cuestión de todo o nada. Cuando los líderes no asumen la responsabilidad de vivir de acuerdo con los valores que proclaman o no exigen que otros acepten esa responsabilidad, no hacen más que empeorar la situación. Crean una organización esquizofrénica gobernada por la astucia, el engaño y el cinismo.

EL ELOGIO IMPECABLE

No es suficiente exigir que las personas asuman su responsabilidad cuando no cumplen sus compromisos. Para crear una cultura fundada en una conducta impecable también es necesario reconocer y elogiar a quienes la hacen posible. Un líder que pasa por alto un compromiso no cumplido estimula la complacencia. Promueve una cultura de cordialidad inoperante en la cual todos están disculpados "por no hacer". Por otra parte, un líder que no valora la integridad desalienta la dedicación apasionada. Estimula una cultura en la cual las cosas se hacen sólo por obligación. Cuando las personas sienten que sus logros no son reconocidos, lo consideran una injusticia que debilita su entusiasmo. Si el único mensaje que reciben de sus superiores es: "¿Qué has hecho por mí últimamente?", comienzan a preguntarse: "¿Debería hacer por ti algo más que cumplir con mi trabajo?".

En la mayoría de las empresas el reconocimiento equivale a la recompensa material, por lo cual ofrecen incentivos en términos de

remuneración. Son pocas las compañías que estimulan la excelencia por medio del reconocimiento. No obstante, todos los empleados esperan más que incentivos monetarios. Desean enfrentar desafíos importantes, ser tratados dignamente y recibir palabras de elogio. Como señala Peter Drucker: "Durante cincuenta años hemos comprobado que el dinero por sí solo no es una motivación para mejorar el desempeño. Si bien la insatisfacción con respecto al ingreso es altamente desmotivante, la satisfacción monetaria es, sobre todo, un 'elemento higiénico'".[6] La Organización Gallup lo ha verificado. A partir de las respuestas de más de dos millones de personas encuestadas y de ochenta mil entrevistados, sus investigadores descubrieron que el indicador que ocupa el cuarto lugar en orden de importancia para medir un alto nivel de desempeño de una organización es la respuesta afirmativa a esta pregunta: "En los últimos siete días, ¿he recibido reconocimiento o elogio por hacer bien mi trabajo?".[7] Sin embargo, debido al ritmo frenético de las organizaciones de hoy, es difícil que alguien dedique un momento a expresar claramente su aprecio o su admiración.

La verdadera valoración puede ser muy estimulante, promueve la excelencia. Un entorno de verdadero reconocimiento es un entorno de alto nivel de desempeño. ¿Por qué el elogio es tan importante? Porque deseamos saber que somos importantes. Queremos ser respetados y valorados. Anhelamos sentir que nuestra presencia y nuestras acciones son relevantes. Cuando alguien afirma nuestra importancia, nos sentimos valiosos. Saber que otra persona, en especial si tiene autoridad, se ocupa de nosotros y de lo que hacemos nos permite concentrarnos en nuestra tarea y asumir un mayor grado de compromiso. De hecho, según la investigación de Gallup a la que me he referido antes, el indicador que ocupa el quinto lugar en orden de importancia para medir un alto nivel de desempeño organizacional es la respuesta afirmativa a esta otra pregunta: "¿Tengo la sensación de que mi supervisor u otra persona de la empresa se interesan por mí como persona?".

En efecto, el reconocimiento genera grandes beneficios, pero aun

cuando las personas expresen mutuamente su aprecio, lo pueden hacer mal. Compare el efecto de decir a un empleado: "¡Buen trabajo!", cuando se cruza con él en el pasillo y dirigirse a él en presencia de todo su equipo y decir: "Mateo, cuando recibí esa opinión extraordinaria de nuestro cliente sobre tu desempeño me sentí realmente orgulloso. Me siento feliz de que seas parte de mi equipo. Admiro tu dedicación y tu compromiso con la excelencia. Te agradezco tu gran esfuerzo". Si usted fuera Mateo, sentiría que su jefe le ha permitido un lucimiento excepcional. Le dedicó una alabanza en público, directa, concreta y respetuosa. Así como un rayo láser es más poderoso que la luz difusa, el elogio personalizado es mucho más profundo que las observaciones abstractas.

Son tres los errores fundamentales que cometen las personas cuando expresan su reconocimiento. Veámoslo en los siguientes ejemplos:

1. Quiero destacar el esfuerzo de Elena. Sin ella, no habríamos terminado a tiempo el trabajo. Agradezcamos a Elena por su contribución.
2. ¡Lo que dijiste en la reunión con Félix fue excelente! Agradezco a Dios que estuvieras allí.
3. ¡Eres maravillosa! Sin duda, una trabajadora incansable. Y tienes verdadera mentalidad de equipo. Eres servicial, confiable e inteligente, un activo realmente valioso para el equipo.

Usted puede preguntarse: ¿Cuáles son los errores? ¿Por qué son incorrectas estas expresiones de aprecio? Y tal vez exclame: "¡Desearía que en mi empresa las personas se dispensaran ese trato!".

Si bien los tres enunciados no son incorrectos, podrían ser mucho más efectivos. Las expresiones de elogio citadas son:

1. *Indirectas.* El reconocimiento efectivo es directo. En lugar de hablar *sobre* una persona en tercera persona (como si no estuviera presente) es necesario dirigirse a ella utilizando la segunda persona. De lo contrario, usted estará dirigiéndose a

todos *excepto* a quien se propone elogiar. El reconocimiento será mucho más nítido si usted le habla directamente a la persona que lo merece. Compare la enunciación original con: “Elena, quiero decirte cuánto aprecio tu esfuerzo. Sin ti, no habríamos terminado a tiempo el trabajo para Roush and Co. Muchas gracias”.

2. *Abstractas.* El reconocimiento efectivo es concreto. En lugar de hablar sobre generalidades, identifique las consecuencias específicas de las acciones tangibles del otro. Si su discurso es abstracto, quienes lo escuchan no sabrán qué hizo y en qué lo benefició la persona que usted considera digna de elogio. Sus palabras pueden sonar incluso superficiales. El reconocimiento será mucho más poderoso si usted destaca comportamientos y resultados concretos. Compare la enunciación original con: “Enrique, te agradezco profundamente que hayas adoptado esa posición en la reunión con Félix. La manera en que negociaste ante su exigencia de que aceleráramos el trabajo nos permitió cumplir impecablemente con los plazos”.
3. *Intrusivas.* El reconocimiento efectivo es respetuoso. En lugar de decirle al destinatario qué clase de persona es, hágale saber que sus acciones tuvieron un efecto positivo para usted. Cuando usted etiqueta a otra persona, le impone la opinión que tiene de ella. Su reconocimiento será menos comprometedor si usted se hace cargo de sus propias opiniones. Compare la enunciación original con: “Elena, me siento feliz de que integres nuestro equipo. Has cumplido de manera impecable con los requerimientos de Roush and Co. y eso los ha predispuesto muy favorablemente hacia nuestra empresa. Félix me ha llamado para pedirme un presupuesto para un trabajo que duplica el volumen del que ya les hemos entregado. Tu confiabilidad hace que mi trabajo sea mucho menos tenso y mucho más entretenido. ¡Gracias!”.

Los reconocimientos directos, específicos, generosos y respetuosos implican un alto nivel de exposición. Tal vez usted se sienta más vulnerable al expresarlos, pero son espontáneos, íntimos, genuinos y sinceros. Si desea crear una cultura que valore la conducta impecable, debe involucrarse con las personas exigiéndoles responsabilidad y, al mismo tiempo, elogiando sus acciones.

♦

A lo largo de los tres últimos capítulos he presentado prácticas que ayudan a las personas a comprenderse, a resolver conflictos y a coordinar sus acciones. Estas prácticas surgen de los valores fundamentales a los que me he referido en esos tres capítulos, responsabilidad incondicional, integridad esencial y humildad ontológica y a su vez, son la expresión de esos valores. En general, debemos esforzarnos para desarrollarlos y ponerlos en práctica. La conciencia parece ser la pieza perdida del rompecabezas, una pieza que aparece después de una atenta lectura de los seis capítulos precedentes.

Cuando nos familiarizamos con este material podemos demostrar nuestro firme compromiso con los valores y rápidamente logramos poner en práctica, en las situaciones de la vida cotidiana, las herramientas que proporciona. No obstante, en algunas circunstancias nuestras buenas intenciones se hacen añicos y nos comportamos con suma torpeza.

Lo que nos hace tropezar es el estallido de nuestras emociones. Algunas situaciones desencadenan estados emocionales en los cuales nos resulta imposible ser coherentes con nuestros valores y utilizar las herramientas conversacionales. En el próximo capítulo describiremos la séptima y última disciplina del éxito más allá del éxito: la competencia emocional.

NOTAS

1. Bennis, Warren y Nanus, Burton, *op. cit.*, p. 44.
2. Bruhn, John G., *Trust and the Health of Organizations*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, Nueva York, 2000, p. 5.
3. Véase el ensayo de Leonard E. Read, “I, pencil”, en

www.Econlib.org/library/Essays/rdPnl1.html.

4. Jacobs, John W., *op. cit.*, p. 57.
5. Tomado de una comunicación personal con Art Schneiderman, director de Calidad Total de Analog Devices Inc.
6. Drucker, Peter F., *op. cit.*, pp. 20-21.
7. Buckingham, Marcus y Coffman, Curt, *op. cit.*, p. 11.

VIII. COMPETENCIA EMOCIONAL

El corazón tiene razones que la razón ignora.

BLAS PASCAL

[...] a medida que se asciende en la jerarquía, más interpersonal y humano es el compromiso. Nuestros altos ejecutivos pasaban alrededor del 90% de su tiempo ocupándose de [...] los problemas de las personas. Nuestro análisis sobre los líderes efectivos indicó claramente que el despliegue creativo del individuo es un factor clave.

WARREN BENNIS Y BURT NANUS[1]

—¡Esta idea tuya de la conciencia en la empresa no funciona! —estalló Bernardo.

A pesar de que el equipo de ejecutivos de Bernardo se había destacado en el seminario, el comentario no me sorprendió. La capacidad intelectual y la habilidad práctica son cosas diferentes.

—¿Qué ocurrió? —pregunté.

—Traté de conversar con Jorge. Todo iba bien hasta que él soltó uno de sus "sí, pero" y me sacó de mis casillas. Ese tipo es un imbécil. No lo tolero.

—¿Te disgustó que no estuviera de acuerdo contigo?

—No se trata de que no estuviéramos de acuerdo. Hablaba en ese tono falsamente dulce y sobrador, que suele utilizar. Como si se dirigiera a un niño de cinco años que debía aprender a calcular la tasa de retorno de una inversión. ¡Es un arrogante! Perdí los estribos. Le descargué toda esa basura tóxica de la columna izquierda sobre la que nos hablaste, sin procesar. Por supuesto, eso no hizo más que dar pie a una escalada de improperios. Jorge también perdió la compostura y dijo lo suyo. ¡Qué lío!

—Bernardo, acerca de este episodio puedo decirte dos cosas: la primera es que este asunto de la conciencia en la empresa funciona.

—¿Y la segunda?

—Eres tú el que no funciona.

Bernardo sabía que no habría podido comportarse peor. Sabía que su exabrupto sería el comienzo de una espiral descendente. Sabía que él y Jorge no podrían seguir trabajando juntos después de una pelea. Sabía que ese episodio dañaría la relación. Sabía que, finalmente, tanto él como Jorge estarían malhumorados y amargados. A pesar de saber todo esto, en aquel momento no le importó. De todos modos, lo hizo.

Si prestamos atención, veremos que en las situaciones de tensión emocional no queremos usar las técnicas que sabemos que mejorarán las cosas. Las buenas intenciones se esfuman, y lo mismo ocurre con los conceptos y las herramientas que hemos estudiado en los siete capítulos anteriores. La comprensión de los conceptos a nivel intelectual no tiene valor si no podemos aplicarlos en una situación difícil. Así como un automóvil debe tener sus ruedas balanceadas y alineadas para desplazarse con velocidad y fluidez, un individuo debe equilibrar y armonizar sus emociones para actuar con destreza. Se trate de un vehículo o de una persona, cuanto más rápido gire la periferia más inmóvil debe permanecer el centro. De otro modo, la vibración destruirá la estructura.

Los programas de estudio académicos excluyen la inteligencia emocional. La educación formal elude el desarrollo de competencias emocionales y se concentra exclusivamente en los aspectos intelectuales. A pesar de que evidentemente en los lugares de trabajo se necesitan personas perspicaces (véase el texto destacado más abajo) el tema adquiere más importancia cuando esas personas ocupan puestos directivos, porque su trabajo ya no debe enfocarse en los aspectos técnicos, sino en las cuestiones sociales. La incompetencia emocional se convierte entonces en una importante desventaja para el liderazgo.

Lo aprendido en la escuela sólo permite que un puñado de personas, entre aquellas que ocupan los quinientos o seiscientos puestos de trabajo en los cuales hemos analizado competencias, se destaque por su alto nivel de desempeño. Su umbral de competencias les permite un desempeño normal, pero no las convierte en estrellas. Lo más importante para lograr un alto nivel de desempeño son las competencias vinculadas con la inteligencia emocional.

LYLE SPENCER JR. [2]

[Después de analizar 181 modelos de competencia en 121 organizaciones de todo el mundo] he descubierto que el 67%, dos de cada tres, de las habilidades consideradas esenciales para un desempeño efectivo eran competencias emocionales. Si se la compara con el coeficiente intelectual y la pericia, la maestría emocional es doblemente importante.

DANIEL GOLEMAN [3]

¿Cómo podemos desarrollar la maestría emocional? Primero,

debemos comprender qué son las emociones y cómo operan. Segundo, debemos considerar que las emociones son un arma de doble filo. Por una parte, pueden descarrilar nuestros procesos mentales. Por la otra, sin ellas no hay motivos para pensar. Las emociones son absolutamente necesarias para la racionalidad. Tercero, debemos encontrar modos de utilizar la poderosa información contenida en las emociones sin permitir que estas nos controlen. Por último, debemos desarrollar la ecuanimidad para permanecer centrados ante circunstancias difíciles. Al final de este proceso seremos capaces de conservar el equilibrio mientras otras personas, menos conscientes, se desintegran.

¿QUIÉN LE TEME AL GATO GRANDE Y MALO?

Imagine que es un hermoso día y usted está en la cima de una montaña. ¿Qué percibe a su alrededor? El cielo azul, el aire vivificante, el horizonte amplio, el silencio. ¿Qué hace? Se sienta, descansa, bebe, come, toma algunas fotografías. Ahora, sin cambiar el escenario, imagine que oye un gruñido. Por el sonido, sabe que se trata de un puma. En un instante todo cambia. Usted ya no siente el aire vivificante, todo lo que desea es encontrar una ruta de escape. Ya no ve el horizonte amplio, todo lo que percibe es que está solo. No puede imaginarse allí, tranquilamente sentado. Quiere escapar.

El gruñido no modificó el mundo exterior, pero cambió su mundo interior. Alteró su estado emocional, afectando sus percepciones y sus actos. Cuando usted estaba tranquilo prestaba atención al paisaje; cuando se asustó, se concentró en encontrar posibles vías de escape. El paisaje no desapareció cuando oyó el gruñido, simplemente usted dejó de prestarle atención. Como expliqué en el capítulo 4, nuestra mente orienta automáticamente nuestra atención y en ese proceso las emociones tienen un papel clave.

Las emociones condicionan nuestra percepción y también nuestras

acciones. Definen la variedad de conductas posibles. Así como una mente tranquila es adecuada para descansar o tomar fotografías, una mente alarmada nos permite defendernos o huir. Defendernos cuando nos sentimos amenazados es tan natural como descansar cuando estamos tranquilos.

Las emociones también afectan nuestra fisiología. Diferentes estados emocionales se relacionan con la secreción de determinadas hormonas y con cambios metabólicos. Cuando tenemos miedo la amígdala secreta corticotropina, lo que provoca la reacción de pelear o escapar. También libera noradrenalina y dopamina, las cuales agudizan los sentidos. Estas hormonas desvían la energía desde funciones no esenciales como la memoria y la lógica y las dirigen hacia los sentidos y diversos centros de percepción. Las mismas hormonas influyen también en el sistema cardiovascular; los latidos del corazón se aceleran y la sangre es desviada desde el cerebro hacia los músculos y las extremidades, preparando al cuerpo para responder ante la situación de emergencia.

El nivel de azúcar en sangre se eleva, proporcionando el combustible necesario para entrar en acción. Las funciones no esenciales, como la digestión, se vuelven más lentas. En general, se intensifican las sensaciones, se nubla la razón y se conecta el "piloto automático" para la supervivencia. En ese estado, solemos tener respuestas condicionadas, como pelear o huir.

El gruñido no es un estímulo que condiciona nuestra reacción. Somos seres humanos con libre albedrío y respons-(h)abilidad, por lo cual el gruñido es un dato sobre una situación de peligro que exige respuesta (véase el capítulo 2). Un cazador, en lugar de asustarse, se sentiría atraído por el gruñido. No buscaría vías de escape, sino un lugar desde donde acechar al animal. Incluso las alteraciones de su fisiología serían diferentes. Segregaría adrenalina, que le permitiría cazar con más eficacia que la corticotropina. La adrenalina activaría el sistema nervioso simpático, para aumentar la energía al nivel requerido en situaciones de gran esfuerzo físico y mental. Generaría un "buen estrés", a diferencia de la angustia que provoca el peligro.

Ahora imagine que el gruñido no proviene de un puma, sino de un reproductor de sonido escondido entre la vegetación. Mientras usted crea que se trata de un puma, tendrá miedo, aunque el animal no esté realmente allí. Pero si encuentra el altavoz, su temor desaparecerá. Son sus creencias las que generan el temor, sean verdaderas o falsas. Si el mismo gruñido llegara desde la sala de estar de su casa, no se asustaría. Supondría que el televisor emite ese sonido aun cuando en realidad hubiera un puma en su casa. En rigor, la causa de su miedo no es el puma, sino la sensación de estar en peligro.

Recuerde las explicaciones sobre modelos mentales del capítulo 4. Sus emociones surgen de sus percepciones e interpretaciones, las cuales son moldeadas por sus modelos mentales. Usted no percibe la realidad tal como es, sino a través del filtro de su propio modelo mental. Lo que usted siente depende de lo que pasa "allí afuera" sólo en la medida en que eso provoca lo que usted percibe "aquí adentro".

EL CORAZÓN DE LA RAZÓN

Muchas personas creen que las emociones están en oposición al pensamiento racional, pero la evidencia científica sugiere lo contrario. Si bien las emociones pueden abrumar la razón, no es posible ser racional sin ser emocional. En la evolución del género humano y en el desarrollo individual, las emociones preceden a los pensamientos. El especialista en neurobiología Antonio Damasio señala que la racionalidad depende de un sistema de regulación más profundo que consiste, en gran medida, en emociones y sentimientos.

La emoción puede desestabilizar la razón en ciertas circunstancias, pero sin ella el razonamiento es sencillamente imposible. Los modelos cognitivos tradicionales no comprenden que "la disminución de la emoción puede ser una fuente igualmente importante de conducta irracional".[4]

Damasio tenía un paciente llamado Elliot, un empresario exitoso a quien le diagnosticaron un pequeño tumor cerebral. Durante la operación para extirpar el tumor, el neurocirujano cortó por accidente la conexión entre el lóbulo frontal, el centro del pensamiento, y la amígdala cerebral, el centro de las emociones. Elliot se recuperó, pero había cambiado. Cuando recordaba los momentos difíciles de su vida, lo hacía con una frialdad y un desapego incompatibles con la gravedad de los acontecimientos. Hablaba como un espectador en lugar de vivirlo como un participante. Damasio llegó a la conclusión de que como consecuencia de la operación, Elliot había sido privado de sus emociones. Podía pensar, pero no podía sentir.

Elliot conservaba su inteligencia, pero se había convertido en un completo inepto en su trabajo. Sin emociones, no podía tomar decisiones. Un día, Damasio le pidió a Elliot que eligiera una fecha para la próxima entrevista. Elliot le respondió con una larga explicación acerca de los pro y los contra de diversos días y horarios, pero no pudo elegir ninguno. Le resultaban sencillamente indiferentes.[5] El centro racional del cerebro puede generar una serie de opciones y argumentos, pero para tomar decisiones se necesita una facultad emocional. La mente debe evaluar el peso emotivo de cada opción y elegir por medio de los sentimientos.

Los sentimientos inconscientes, por el contrario, pueden aniquilar el proceso de toma de decisiones. Las decisiones apropiadas requieren un estado de conciencia relajada, que difícilmente logramos en circunstancias que nos ponen a prueba.

LA RESPUESTA DE RELAJACIÓN

Dos monjes caminaban por la orilla de un río, al amanecer. Buscaban un lugar por donde vadearlo porque, a causa del deshielo de primavera, el nivel del agua era alto. Después de recorrer varios kilómetros, encontraron un paso de medio metro de profundidad.

Entonces vieron a una joven con un vestido de seda, inmóvil frente al torrente de agua. A pesar de que los monjes debían observar sus votos y estos les prohibían tener contacto con mujeres, sin decir palabra, uno de ellos la alzó en sus brazos y la llevó hasta el otro lado del río. Luego los dos monjes siguieron silenciosamente su camino, hasta el anochecer, cuando de acuerdo con sus votos les era permitido hablar. Entonces mantuvieron este diálogo:

—¿Cómo te atreviste a llevar a esa joven a través del río esta mañana? Has mancillado tu honor y el de todos los miembros de la orden. ¡Eres una deshonra para nuestra orden!

—Mi querido hermano, yo dejé a esa joven al otro lado del río al amanecer, tú la has estado cargando todo el día.

La mente suele recibir la denominación de "órgano del sufrimiento" porque tiene la capacidad de arruinarnos la vida con su incesante deambular. La mente nos pertenece, pero no siempre hace lo que nosotros deseamos. Quien ha pasado una noche de insomnio dando vueltas en la cama o se ha resentido ante el más mínimo desaire sabe bien a qué me refiero. ¿Quién, como el monje resentido, no ha cargado a la mujer en su mente mucho después de haberla dejado físicamente atrás?

Tal vez la mente comprenda que los pensamientos pueden ser engañosos, pero el cuerpo no suele hacerlo. El cuerpo no sabe si la mente percibe correctamente el mundo exterior o sólo está alucinando. Y responde a todos los mensajes que le envía la mente como si fueran correctos. Pero hay una manera de transformar esta aparente desventaja en ventaja.

Le propongo hacer un ejercicio. Cierre los ojos. Inspire profundamente y relaje su cuerpo. Vuelva a inspirar y relájese aún más. Ahora imagine que está en una cocina. Va hacia el refrigerador, lo abre y toma un limón jugoso y amarillo. Percibe su forma y su peso. Pasa el dedo por la superficie y con la uña rasga la cáscara. Siente los dedos húmedos y huele un aroma agridulce. Luego coloca el limón sobre la mesa, toma un cuchillo y lo corta por la mitad. Se lleva una de las mitades a la boca y lentamente pasa la lengua por la pulpa

jugosa.

Apuesto a que comenzó a secretar saliva. Obviamente, el limón no existe, pero usted puede crear una respuesta fisiológica imaginando el estímulo. Así como podemos salivar a raíz de un limón imaginario, podemos crear otros escenarios en nuestra mente. Podemos imaginar situaciones terroríficas que producen tensión o escenas pacíficas que nos distienden. Esto es lo que el doctor Herbert Benson, fundador del Instituto Médico del Cuerpo y la Mente de la Universidad de Harvard, denomina *respuesta de relajación*.[6]

El doctor Benson demostró que cualquier forma de concentración mental que distrae al individuo de sus inquietudes y ansiedades habituales puede producir relajación. La respuesta de relajación es un mecanismo innato del hipotálamo y funciona con independencia de la voluntad del individuo. La capacidad de relajarse es un don natural de todos los seres humanos. Una vez que nuestra mente se libera de los factores que suelen inquietarla, la serenidad parece ser su estado natural. Un relato apócrifo cuenta que en una oportunidad alguien le preguntó a Miguel Ángel cómo podía tallar esculturas tan magníficas. El artista respondió que sencillamente quitaba el mármol que estaba de más. Aparentemente el secreto para relajar el cuerpo, el corazón y la mente es liberarse de las preocupaciones que están de más.

Cuando nos relajamos, el pulso se vuelve más lento y la presión sanguínea disminuye. La respiración es más profunda. El cerebro deja de emitir ondas beta, las que corresponden al estado de vigilia y alerta, y comienza a emitir ondas alfa, que indican distensión. Parte del flujo sanguíneo que irrigaba los músculos se dirige al cerebro y a la piel, produciendo una sensación de calor y serenidad mental. La tensión de los músculos disminuye y nos sentimos tranquilos.

El estrés no es intrínsecamente perjudicial. La respuesta de pelear o huir ha sido muy útil a los seres humanos. Sin ella, no habríamos podido salir de las cavernas. Pero es una respuesta que funciona sólo durante períodos de tiempo breves. Cuando el cuerpo responde ante una emergencia, agota todas las reservas disponibles sin considerar la forma de reponerlas. Ese estado no puede sostenerse en el tiempo.

Por ese motivo es normal que nos relajemos después de una actividad que exige esfuerzo físico. Para los hombres de las cavernas ese proceso ocurría naturalmente. Nosotros vivimos en una época más compleja. Los desafíos del presente son más sutiles y prácticamente no requieren esfuerzos corporales extremos, pero al mismo tiempo nuestras acciones no tienen un final definido. Nuestra capacidad de imaginar y fantasear nos genera un estado de ansiedad permanente. La consecuencia no es la tensión normal, sino la angustia, una de las principales causas de las dolencias físicas y mentales que hoy aquejan a los seres humanos.

Una herramienta eficaz para combatir la angustia es la respiración consciente, una técnica de meditación orientada a interrumpir el círculo vicioso del estrés. La mente y el cuerpo funcionan como una unidad psicofísica tanto para generar tensión como para permitir la relajación. Si deseamos aplicar este principio para crear estrés, será suficiente con que dejemos de respirar para que de inmediato nos sintamos ansiosos. Del mismo modo, cuando albergamos ideas que generan ansiedad, nuestra respiración se tornará agitada y superficial. El ciclo negativo de pensamientos molestos y mala oxigenación puede intensificarse hasta convertirse en un ataque de pánico.

Podemos utilizar la respiración para interrumpir ese ciclo. La respiración profunda puede aliviar la tensión y detener la ansiedad. La respiración consciente consiste simplemente en prestar atención y llevar voluntariamente el aire hacia el abdomen. Si nos concentramos en la manera de respirar, nuestra atención se dirigirá inmediatamente al aquí y ahora, y nuestra mente se aquietará. Este sencillo método es muy efectivo para controlar el estrés.

Un instructor de meditación estaba de pie a la orilla de un río, hablando con un nuevo grupo de alumnos.

—Para meditar deben concentrarse en la respiración. Dirijan exclusivamente su atención al acto de inhalar y exhalar.

—¿Podemos hacer algo más interesante, algún ejercicio de

visualización o concentración? —preguntó uno de los alumnos—. Respirar es tan... aburrido.
El maestro tomó al alumno por el cuello y le sumergió la cabeza en el agua. El alumno trató de liberarse, pero él lo sostuvo con firmeza. Después de un minuto, el maestro lo soltó y el alumno asomó la cabeza, boqueando.
Al verlo empapado, el maestro sonrió.
—¿Todavía piensas que respirar es aburrido? —le preguntó.

PARÁBOLA ZEN

HACIA LA MAESTRÍA EMOCIONAL

Las habilidades básicas que nos permiten trabajar sobre nuestras emociones son cinco: la autoconciencia, la autoaceptación, la autorregulación, la autoindagación y la autoexpresión. Estas competencias se relacionan con cinco habilidades para trabajar sobre las emociones de otras personas: reconocimiento, comprensión, influencia, indagación y escucha.

LA AUTOCONCIENCIA

La autoconciencia es la capacidad de saber lo que ocurre en nuestro interior. Esta aptitud para percibir el propio estado interior es fundamental para la supervivencia de todos los organismos, pero los seres humanos pueden desarrollarla hasta alcanzar un nivel muy alto. Además de percibir nuestros estados interiores, las personas somos capaces de reflexionar sobre ellos y transformarlos en objeto de nuestra conciencia. Por ejemplo, cuando decimos “tengo miedo” es sólo una parte de nosotros la que siente miedo. Existe otra parte encargada de percibir el miedo de la primera.

Podemos tener tanta conciencia de nuestro propio ser como nos propongamos desarrollar. Así como en un teatro la iluminación del

escenario varía en intensidad a lo largo de una representación, nuestra conciencia fluye en una secuencia continua. Podemos ser más o menos conscientes, más o menos observadores y más o menos comprensivos. Si nuestra actitud es menos reflexiva, nuestra comprensión será menor y aumentará la probabilidad de que nuestra existencia transcurra mecánicamente, gobernada por impulsos inconscientes y comportamientos automáticos. Cuanto menor sea nuestro grado de conciencia, menor será nuestra capacidad de lograr un objetivo teniendo en cuenta esa parte de nosotros que puede percibir y actuar con imparcialidad.

La conciencia es uno de los fundamentos de la libertad y la responsabilidad. Es la herramienta básica para manejar las emociones y las acciones.

Para analizar las emociones es necesario separarse de ellas y adoptar un punto de vista objetivo. En lugar de observar el mundo a través de las emociones, siendo ellas parte del sujeto que percibe, debemos transformar a estas emociones en objeto de observación. Cuando una emoción nos captura, estamos totalmente dominados por ella. No podemos percibir objetivamente esa emoción porque en ese momento nuestra mente no dispone de una parte que se mantenga consciente, que funcione de manera racional: ha sido avasallada por la emoción. No tenemos posibilidad de aplicar la autoconciencia objetiva. En lugar de ser nosotros quienes tenemos a la emoción, es ella la que nos tiene a nosotros.

Es lo que sucedió con Bernardo, a quien nos referimos al principio de este capítulo. La ira se adueñó de él. La parte de su persona que podía percibir su estado de ánimo había desaparecido, y con ella, cualquier posibilidad de que Bernardo pudiera tomar distancia de su enojo para ser capaz de dar una respuesta consciente a Jorge. Bernardo había perdido el dominio de sí mismo; sus emociones eran quienes comandaban.

Si la ira puede desencadenar acciones destructivas, parecería aconsejable reprimirla. Pero reprimir emociones genera estrés y un

peligroso desequilibrio en el cuerpo. También nos impide afrontar problemas y termina por dañar nuestras relaciones. Como vimos en el capítulo 5, no es beneficioso que conservemos las ideas y los sentimientos tóxicos, aunque tampoco es útil descargarlos sin haberlos procesado. Bernardo reconoció que la situación "lo sacó de las casillas" y, en consecuencia, descargó el contenido tóxico de su mente. La expresión descontrolada de las emociones suele dañarnos a nosotros y a los demás.

Pero, si sucumbir ante las emociones es tan problemático como reprimirlas, ¿qué podemos hacer?

> Las emociones negativas que se expresan en forma de agresiones violentas, malintencionadas o hirientes siempre impiden la comunicación efectiva y dañan las relaciones, por lo cual es necesario recuperar la serenidad y controlar la irrupción de sentimientos negativos. De ese modo será posible lograr una comunicación exitosa [...]. Como un diapasón, los individuos tienen el poder de modificar las reacciones emocionales de los demás tan sólo conteniendo y atenuando sus propias respuestas emocionales.
>
> JOHN W. JACOBS [7]

Si expandimos nuestro espacio interior, podemos contener nuestras emociones sin reprimirlas. Para ampliar nuestra conciencia es necesario que adoptemos una perspectiva que nos permita observar una emoción con desapego, es decir, actuar como "testigos" de nuestras propias emociones, tomar la información que nos ofrece y dar una respuesta en alineamiento con nuestros valores. La actitud sería semejante a la que se necesita para controlar a un caballo salvaje. Si lo mantiene atado o lo encierra en un corral, se enfurecerá, lo cual será peligroso para el propio animal y para aquellos que estén cerca de él. Si lo deja libre en un campo de gran extensión, podrá

correr a su voluntad y gastar todo el exceso de energía sin dañarse a sí mismo o a los demás. En consecuencia, es aconsejable ofrecerles mucho espacio a las emociones en lugar de confinarlas.

Desde la perspectiva del testigo podemos observar con ecuanimidad la parte de nuestra persona que es acaparada por la emoción. Si Bernardo hubiera adoptado esa perspectiva, habría observado en el momento, no después, cuando ya había causado el daño, que estaba enojado y quería atacar a Jorge aun cuando sabía que esa actitud no depararía buenos resultados. Si se hubiera detenido a pensar un instante, habría podido recuperar sus facultades mentales, y reparar el cortocircuito que dejó fuera de servicio a su racionalidad.

LA AUTOACEPTACIÓN

El segundo paso para manejar las emociones es aceptarlas sin juicio. Debemos comprender que nuestras emociones son impulsos automáticos que surgen sin que podamos controlarlos. Así, no puede haber una prescripción moral acerca de lo que usted debe o no debe sentir en un momento u otro.

En consecuencia, no hay criterios morales acerca de cómo deberíamos sentirnos en una circunstancia determinada. Juzgarse por sentir una emoción es como juzgarnos por sentir cansancio, hambre o frío. Sencillamente, sentimos lo que sentimos y lo mejor que podemos hacer es aceptarlo. Si Bernardo hubiera comenzado a reprenderse por haberse enfadado, sólo habría empeorado la situación. No habría logrado más que agregar culpa a su ira. Por otra parte, el hecho de que Bernardo acepte su ira no significa que se niegue a analizar las razones por las cuales se siente furioso o que no trate de encontrar una manera de expresar su disgusto en congruencia con sus valores. La aceptación compasiva y el análisis crítico son igualmente necesarios para lograr la maestría emocional.

Las emociones no pueden prevenirse. En cambio, es posible y de vital importancia evitar actuar impulsivamente. Como dice Nathaniel

Branden: “No debemos expresar nuestras emociones cuando comprendemos que hacerlo será contraproducente, pero si las consideramos con respeto pueden transformarse en un medio valioso para acceder a información importante [...]. Comprender que tenemos el poder de ser testigos imparciales de nuestras emociones, pensamientos y recuerdos, sin que ellos nos controlen o nos impulsen a actuar de manera autodestructiva es una señal de sabiduría y madurez”.[8]

Una emoción *siempre* tiene un fundamento válido. No existen emociones malas o irracionales. Es posible que las ideas que provocan una emoción sean incorrectas, infundadas o destructivas. Pero antes de analizar esas ideas es necesario atravesar la capa emocional que las envuelve. Sólo podemos hacerlo por medio de la aceptación compasiva. Por el contrario, el juicio severo no hará más que fortalecer esa costra emocional. Para ser dueños de nuestras emociones debemos tratarnos con la misma bondad que merece un niño. Cuando prevalecen los juicios, desaparece la comprensión. Si criticamos nuestras emociones, jamás lograremos entenderlas y como consecuencia no podremos liberarnos de ellas. Para entender nuestras emociones debemos tratarlas con respeto y curiosidad, teniendo presente que el hecho de experimentarlas no significa que seamos malos o culpables.

Como explica Nathaniel Branden:

> Esos deseos y emociones son involuntarios. No están sujetos al control directo de nuestra voluntad. Por ser el resultado de evaluaciones subconscientes, al igual que las creencias, no pueden ser creados y eliminados. Sin embargo, es imposible calcular la cantidad de culpa y sufrimiento que produce la noción de que ciertos deseos y emociones son prueba de culpabilidad moral. “Si siento esto y aquello, soy una persona corrupta.” “Si no siento esto y aquello, mi alma será condenada al infierno.” El individuo [para aceptarse] debe disponer de la libertad necesaria para estudiar sus propias experiencias sin hacer juicios críticos, como un observador

interesado en tomar nota de los hechos en lugar de pronunciar dictámenes morales [...]. Abordar la introspección a partir de la pregunta: "¿Qué clase de persona soy si tengo tales o cuales ideas o emociones?, implica, inevitablemente, ejercer la autocensura de las percepciones.[9]

LA AUTOREGULACIÓN

El tercer paso para trabajar sobre las emociones consiste en regular los impulsos. Cuando estamos bajo la presión de nuestros impulsos, es necesario mantener nuestra conciencia, para regular los medios de autocontrol y orientar nuestra energía emocional. Daniel Goleman explica que la capacidad de subordinar la gratificación inmediata a objetivos y valores trascendentes es una habilidad psicológica fundamental: "Tal vez ninguna otra habilidad psicológica sea tan primordial como la capacidad de resistir un impulso. Es la raíz de todo autocontrol emocional, porque las emociones, por su propia naturaleza, provocan algún tipo de impulso que conduce a la acción."[10]

La ignorancia generalizada con respecto a la regulación de las emociones ha creado dos mitos muy comunes: que tanto la expresión como la represión son saludables. El primer mito sostiene que la "libre expresión" de nuestros impulsos es productiva. El segundo afirma que la manera correcta de manejar las emociones es reprimirlas.

Una actitud indulgente hacia los impulsos no indica inteligencia emocional. Podemos actuar impulsivamente sin examinar los motivos y los efectos de nuestras emociones. De esa manera perpetuamos el ciclo de sufrimiento que nos lleva a un estado de creciente frustración. Los problemas nunca se solucionan gritando. Por el contrario, suelen empeorarse y eso puede enseñarnos a contener nuestra ira. Tal vez al comprobar el aspecto negativo de nuestros arrebatos tratamos de controlar nuestro corazón y adoptar una actitud estoica.

Pero el estoicismo no es sinónimo de ecuanimidad. Podemos permanecer aparentemente impasibles mientras interiormente

luchamos por contenernos. La presión se acumula hasta que alcanza el punto en que hace explosión o implosión. En las culturas occidentales las personas suelen hacer explotar sus emociones. En las orientales, tienden a la implosión. Ambas tendencias son igualmente negativas. Como dice Goleman: “Quienes implotan generalmente no pueden realizar acciones que les permitan mejorar su situación. Tal vez no den indicios externos de ‘secuestro emocional’, pero interiormente sufren las mismas consecuencias: dolores de cabeza, nerviosismo, consumo excesivo de tabaco y alcohol, insomnio y permanente autocrítica. Y los peligros para su salud son similares a los de quienes explotan, por lo cual deben aprender a manejar las reacciones que les provoca la angustia”.[11]

La regulación de las emociones implica su expresión consciente. Para canalizar la energía emocional es necesario reconocerla, aceptarla y comprender sus orígenes. También es necesario admitir la existencia de los impulsos, aunque sin dejarse arrastrar por ellos. Cuando desarrollamos esta disciplina, podemos aceptar plenamente lo que sentimos sin actuar en contra de nuestros valores. En cuanto a la integridad, somos responsables de nuestras acciones, no así de nuestras emociones. Las emociones son buenas consejeras, pero terribles dueñas. Debemos escucharlas sin olvidar nuestra responsabilidad de actuar con integridad.

> Quienes llegan a las puertas del Cielo no son seres que carecen de pasiones o que las han reprimido, sino aquellos que han cultivado una comprensión de ellas.
>
> WILLIAM BLAKE, *LAS BODAS DEL CIELO Y EL INFIERNO*

LA AUTOINDAGACIÓN

Para hacerse dueño de las emociones es necesario conocer las historias que les dan origen. Debemos analizar nuestros

pensamientos para separar la información útil de la neurosis. Toda emoción nace de una interpretación y desemboca en un impulso. Si honramos esos impulsos con integridad, lograremos el éxito más allá del éxito.

Con independencia del resultado final, la acción consciente garantiza sensación de dignidad y paz interior. Proporciona la serenidad de saber que hicimos todo lo que debíamos hacer. Estas son algunas de las emociones más comunes, con sus correspondientes orígenes, sus manifestaciones y sus recompensas emocionales.

Felicidad. Nos sentimos felices cuando creemos que ha ocurrido algo bueno. Piense en alguna ocasión en la que se sintió feliz: podrá advertir que su felicidad era producto de haber obtenido algo que usted consideraba valioso. La felicidad merece ser celebrada. Cuando celebramos, reconocemos un logro y miramos hacia el futuro con ecuanimidad.

Pregunta: ¿Hay algún logro importante que usted, o su equipo, deba celebrar?

Tristeza. Nos sentimos tristes cuando creemos que ha ocurrido algo malo. La tristeza es la expresión del dolor que produce una pérdida. Piense en alguna ocasión en la que se sintió triste: podrá advertir que su tristeza era producto de haber perdido algo que usted consideraba valioso. La tristeza genera sufrimiento. Cuando nos entristecemos, comprendemos la importancia de la pérdida y recuperamos la sensación de paz interior.

El luto cierra el pasado, honra el amor que sentimos por lo que perdimos, y nos permite mirar hacia el futuro.

Pregunta: ¿Hay alguna pérdida importante que usted, o su equipo, deba lamentar?

Entusiasmo. Nos sentimos entusiasmados cuando creemos que puede ocurrir algo bueno. Piense en alguna ocasión en la que se sintió entusiasmado: podrá advertir que su entusiasmo era producto de la posibilidad de obtener algo que usted consideraba valioso. El entusiasmo exige esfuerzo para lograr el objetivo deseado. Cuando

canalizamos nuestro entusiasmo a través de acciones concretas, aumentamos la probabilidad de lograr nuestros objetivos.

Pregunta: ¿Hay alguna oportunidad importante a la que usted, o su equipo, deba prestar atención?

Miedo. Nos sentimos con miedo cuando creemos que puede ocurrir algo malo. Piense en alguna ocasión en la que se sintió atemorizado: podrá advertir que su miedo era producto de la posibilidad de perder algo que usted consideraba valioso. El miedo requiere disminución del riesgo, preparación y protección. Cuando canalizamos nuestro entusiasmo a través de acciones concretas, disminuimos la probabilidad de sufrir una pérdida, o el impacto que esto produce.

Pregunta: ¿Hay algún riesgo importante que usted, o su equipo, deba tratar de disminuir?

Gratitud. Nos sentimos agradecidos cuando creemos que alguien se esforzó en hacer algo bueno por nosotros. Piense en alguna ocasión en la que se sintió agradecido: podrá advertir que su gratitud era producto de que alguien, por su propia voluntad, lo ayudó a obtener algo que usted consideraba valioso. La gratitud merece reconocimiento. Cuando agradecemos a la persona que nos ayudó, reconocemos su buena acción, y el efecto que tuvo en nuestro bienestar.

Pregunta: ¿Hay alguna buena acción que usted, o su equipo, deba agradecer?

Enojo. Nos sentimos enfadados cuando creemos que alguien nos ha dañado injustamente. Piense en alguna ocasión en la que se sintió enfadado: podrá advertir que su enojo era producto de que alguien lo había lastimado haciendo algo que no debía hacer. Cuando usted se enoja, cree que alguien cometió una trasgresión que dañó algo que usted consideraba valioso. El enojo requiere un reclamo, un esfuerzo por restablecer los límites no respetados. También exige reparar lo que fue dañado y protegerlo en el futuro. Cuando expresamos productivamente nuestro enfado (recuerde que la expresión productiva del enfado comienza por describir el daño sufrido), afirmamos nuestros valores y empezamos el proceso del perdón.

Pregunta: ¿Hay algún motivo de enojo importante que usted deba expresar y perdonar?

Culpa. La culpa es el enojo dirigido hacia nosotros mismos. Nos sentimos culpables cuando creemos que no hemos actuado de acuerdo con nuestros valores. Piense en alguna ocasión en la que se sintió culpable: podrá advertir que su culpa era producto de que creía haber cometido una trasgresión que había perjudicado a alguien. De acuerdo con sus valores, usted había actuado de manera indebida. La culpa demanda una disculpa, un esfuerzo por enmendar el error. Cuando expresamos productivamente nuestro remordimiento, nos esforzamos por reparar el daño y recuperar nuestra integridad.

Pregunta: ¿Hay alguna disculpa o reparación importante que usted deba ofrecer?

LA AUTOEXPRESIÓN

Para pasar de la autoindagación a la autoexpresión usted necesita articular la historia que está detrás de la emoción. Estas son algunas preguntas útiles para hacerlo:

Tristeza. ¿Por qué está triste? ¿Qué es lo que cree haber perdido? ¿Por qué cree que lo ha perdido? ¿Qué valor tenía para usted? ¿Cómo puede atenuar el impacto de esa pérdida o recuperarse de él? ¿Cómo puede hacer el duelo para superar la pérdida y honrar la importancia que tuvo para usted? ¿Hay algo más que usted tenga necesidad de hacer para sentirse en paz?

Miedo. ¿Qué lo preocupa, o lo asusta? ¿Qué cree que podría ocurrir? ¿Qué perdería si eso ocurriera? ¿Por qué cree que eso podría ocurrir y que, en ese caso, usted resultaría perjudicado? ¿Cómo puede reducir la probabilidad de que ocurra? ¿Cómo puede minimizar el daño que sufriría en caso de que sucediera? ¿Hay algo más que usted tenga necesidad de hacer para sentirse en paz?

Enojo. ¿Cuál es el motivo de su enfado? ¿Qué daño ha sufrido? ¿Quién le ha causado ese daño? ¿Qué hizo esa persona? ¿Qué límites trasgredió él o ella? ¿Cómo podría (él o ella) disminuir el daño

u ofrecerle una reparación? ¿Cómo puede expresar su reclamo? ¿Hay algo más que usted tenga necesidad de hacer para sentirse en paz? ¿Estaría dispuesto a perdonar?

Culpa. ¿Qué lo hace sentir culpable? ¿Qué perjuicio ha causado? ¿A quién ha dañado? ¿Qué límite trasgredió? ¿Podría preguntarle a la persona dañada cuál es la pérdida que le ha causado? ¿Cómo puede minimizar el daño y ofrecer una reparación? ¿Cómo puede expresar su disculpa? ¿Hay algo más que usted tenga necesidad de hacer para sentirse en paz? ¿Está dispuesto a perdonarse a sí mismo?

La raíz latina de la palabra emoción es el verbo "mover" (*movere*); en francés, "conmover". El ciclo natural de las emociones es "conmover" (producir sentimientos) y luego entrar en movimiento (generar acciones). Cuando los sentimientos se reconocen y se expresan adecuadamente, promueven la salud en el ámbito individual, interpersonal y operacional. De acuerdo con el doctor David Viscott, autor de *Emotional Resilience*: "Si usted viviera honestamente, su vida se sanaría sola [...]. Si usted actuara con total honestidad, si expresara sus verdaderos sentimientos a la persona que más necesita oírlos, haría su parte [en el proceso de sanación natural]. Los beneficios que recibiría serían la paz interior, la salud duradera y la alegría de ser tal como es".[12]

Cuando el ciclo emocional se bloquea, las emociones se anquilosan. Quienes obstruyen el flujo de los sentimientos caen en estados de ánimo negativos como la resignación, el resentimiento y la depresión. Estos estados emocionales son invasores y paralizantes y se adueñan de toda su vida. Una persona está triste *por algo*, pero está simplemente deprimida. La pena puede ser superada por medio del sufrimiento, pero la depresión persiste, como una densa niebla. Es mucho más difícil librarse de ella, porque ante todo es necesario

poner en movimiento la energía emocional que está bloqueada. A menudo requiere ayuda de un profesional de la salud. Cada vez que reprimimos una emoción contraemos una deuda emocional que, en algún momento, tendremos que pagar, con altos intereses.

Es habitual que las personas no expresen sus emociones porque no saben cómo hacerlo. Muchos hemos pasado por la dolorosa experiencia de herir la sensibilidad de otros o resultar lastimados en algún intercambio de contenidos emocionales y tendemos a identificar esa herida con la expresión de las emociones, aunque en realidad es el producto de nuestro modo de expresión poco efectivo. La siguiente fórmula puede ayudarlo a expresar conscientemente sus emociones y transformarlas en acciones efectivas.

Siento A como consecuencia de B porque pienso C. ¿Entiende a qué me refiero? (Escuche en silencio y agradezca). Me gustaría D, por lo tanto quiero pedirle E. ¿Le parece aceptable?

A es una emoción, tal como la pena, el temor, la ira o la culpa); B es una exposición de hechos comprobables o una observación; C es una evaluación o una interpretación; D es una necesidad o un interés; E es un pedido. La fórmula nos ayuda a asumir responsabilidades, a no apelar erróneamente al “me hiciste sentir”. También nos permite relatar los hechos reconociendo al mismo tiempo las ideas y deseos que subyacen en una emoción. Ofrece a nuestro interlocutor la posibilidad de responder y dar a conocer sus sentimientos e interpretaciones. Y por último, concluye con un pedido formal y una invitación a asumir un claro compromiso. Esta fórmula es como el par de ruedas auxiliares que se usan para aprender a montar una bicicleta. Cuando adquirimos competencia ya no las necesitamos, pero pueden ser una excelente ayuda durante el proceso de aprendizaje.

Por ejemplo, Bernardo podría decirle a Jorge:

—Me siento frustrado cuando te opones a mi propuesta, porque creo haberte ofrecido un argumento convincente y tú lo rechazaste sin

darme una explicación. ¿Entiendes a qué me refiero?

Y Jorge podría responder:

—No tengo intención de causarte una frustración, pero no creo que ese proyecto pueda funcionar.

Bernardo podría admitir:

—Es evidente que no tienes mucha fe en el proyecto.

Y decir a continuación:

—Pero quiero entender el motivo por el cual crees que no funcionará. Quiero que me expliques detalladamente tu razonamiento.

Jorge podría entonces ofrecer un argumento sólido, sobre el cual Bernardo podría reflexionar. Si Jorge no tuviera mucho para decir, se encontraría en una situación difícil. En cualquier caso, conversarían sobre el asunto. Por supuesto, este comportamiento exige que Bernardo quiera la verdad y no decida guardar las apariencias. La maestría emocional requiere que pongamos más interés en ser efectivos que en parecerlo. En el caso de Bernardo, si hubiera dejado de insistir para que aprobaran su propuesta, habría podido cuestionar sus ideas para corroborar que en verdad fueran tan sólidas como él creía.

♦

La expresión saludable de las emociones es una respuesta adecuada a las circunstancias de la vida. Por ejemplo, después de vivir una situación desafortunada es razonable estar triste, tratar de resolver el problema y evitar situaciones similares en el futuro. Si alguien no honra un compromiso, es razonable que la parte defraudada se enfade y le haga un reclamo. Es completamente saludable sentir miedo ante la posibilidad de que un ser querido pueda resultar herido; ese temor es el impulso de proteger lo que consideramos valioso. También es útil sentir culpa si consideramos que hemos actuado mal, porque la culpa nos impulsa a disculparnos y a tratar de reparar el daño causado. Los problemas surgen cuando

nuestras ideas distorsionadas exacerban nuestras emociones a tal punto que se vuelven dañinas e impiden la expresión productiva.

LAS DISTORSIONES COGNITIVAS

Cuando analizamos la historia de una emoción descubrimos una serie de valoraciones y creencias. Si estamos tristes es porque creemos haber perdido algo valioso; si estamos enfadados es porque creemos que alguien nos maltrató; etcétera. Estas creencias pueden ser falsas. Tal vez no disponemos de información pertinente sobre los hechos o aplicamos un razonamiento erróneo. Muchas creencias son producto de distorsiones cognitivas. Las tres distorsiones más relevantes con respecto a las emociones son: el sentirse víctima, la confusión y el "deber ser".

El sentirse víctima. Cuando Bernardo dice que Jorge "hizo que se enojara", demuestra falta de responsabilidad. Bernardo se considera víctima de un factor externo, en este caso, Jorge, que fue quien "causó" sus emociones. Como vimos en el capítulo 2, es imprescindible que aceptemos haber contribuido a generar una experiencia, lo cual incluye haber aportado nuestras emociones, para que podamos considerarnos capaces de influir en ella. Bernardo también se siente víctima cuando dice: "Estaba tan disgustado que no pude controlarme", o "Mi enojo me impulsó a actuar de esa manera". Bernardo se considera incapaz de decidir, porque está dominado por sus impulsos. Pero aun cuando los impulsos emocionales ejercen su influencia, en última instancia elegimos voluntariamente nuestra conducta. Podemos sentir intensamente sin actuar en forma inconsciente. En realidad, sólo es posible sentir con intensidad cuando confiamos en que *no* actuaremos de manera impulsiva.

Confusión. En frases tales como: "Me siento traicionado por mi jefe", o "Siento que este proyecto no vale la pena", se mezclan emociones e interpretaciones. La supuesta "traición" es producto de

una interpretación, no surge de una emoción. Expresiones como "siento que", "me siento como" o "me siento (con el verbo en voz pasiva)" anuncian una interpretación, no una emoción. Las emociones son "calientes": requieren aceptación y regulación. Los pensamientos son "fríos" y exigen ser analizados. En lugar de decir que Jorge lo trataba con condescendencia, para Bernardo habría sido más útil comprender que estaba enojado porque había *interpretado* la conducta de Jorge como una actitud condescendiente. Jorge simplemente actuó y fue Bernardo quien le asignó a su actitud ese significado. Más aun, el enfadado Bernardo infirió que la intención de Jorge era tratarlo con condescendencia. Como vimos en el capítulo 5, ese tipo de interpretación es peligrosamente errónea. La "condescendencia", al igual que cualquier otra valoración, depende del ojo de quien mira.

Cuando las personas distinguen claramente entre los pensamientos y las emociones sus formas de expresión se modifican. Si Bernardo hubiera sido más hábil, en lugar de quejarse porque "se sentía tratado con condescendencia", habría tenido esta reflexión: "Estoy enfadado porque interpreto la conducta de Jorge como un menosprecio a mi persona".

Del mismo modo, en lugar de decir: "Estoy enojado porque no me das tu apoyo", podría decir: "Estoy preocupado porque no estoy seguro de contar con tu apoyo". En lugar de: "Siento que no me prestas atención", podría expresar: "Me entristece pensar que mis ideas no te interesan". En lugar de: "Me siento rechazado", precisaría: "Me disgusta que no me digas cuál es tu opinión con respecto a mis sugerencias".

Cuando las personas son presa de la confusión y suponen que sus pensamientos son emociones, no pueden indagar de manera racional. Suponga que un colega le reclama: "Me siento excluido del equipo", y cuando usted le pregunta: "¿Por qué te sientes excluido?", él responde: "Simplemente es lo que siento". Si su colega no comprende que la "exclusión" es una valoración personal, difícilmente pueda explicar el fundamento de su valoración y sugerir de qué manera el

equipo puede corregir la situación.

La confusión aumenta cuando las personas consideran que sus emociones son prueba de la validez de sus opiniones. En el ejemplo que vimos al inicio de este capítulo, Bernardo habría podido decir: “Si estoy enfadado con Jorge, seguramente se debe a que él me ha tratado con condescendencia”, o “Estoy resignado. No tengo esperanza de mejorar mi relación con Jorge, por lo que nuestros problemas no tienen solución”. No es posible abordar situaciones difíciles si las personas actúan a partir de pensamientos sesgados por la emoción.

Imagine una disputa conyugal.

—Me tratas mal —dice ella.
—¿Qué hice ahora? —pregunta él.
—Me hiciste sentir mal —responde ella.
—Pero yo no te hice nada —protesta él.
—Si no me hubieras hecho nada no me sentiría mal.

El debe ser. En lugar de pensar en términos de posibilidades, tendemos a pensar en términos de obligaciones. Cuando las personas imponen sus expectativas sobre los demás, sobre el mundo y sobre sí mismas, pasan la mayor parte del tiempo enfadadas y se sienten culpables. Por ejemplo, si alguien piensa: “Debería ser más exitoso”, o “No debí haber dicho eso en la reunión”, probablemente esté estresado y tenga remordimientos. Por el contrario, quien se rebela contra estas órdenes opresivas probablemente sea apático y esté desmotivado. Cuando alguien le asigna un “deber” a otras personas, elige sentirse desilusionado y frustrado. Por ejemplo, las creencias de Bernardo: “Jorge debería estar de acuerdo conmigo”, y “No debería haber expresado su desacuerdo delante de otras personas sin antes hablar directamente conmigo”, promueven un permanente estado de indignación. En cambio, sería beneficioso que expresara sus criterios o sus preferencias con frases como: “Preferiría que Jorge estuviera de acuerdo conmigo”, o “Me habría gustado que Jorge conversara

directamente conmigo antes de hablar con otros". Expresiones como "preferiría" o "me habría gustado" abren la posibilidad de dialogar, mientras que decir "debería" impide el diálogo.

Analizar la historia subyacente en una emoción para descubrir distorsiones cognitivas nos permite validar el origen de esa emoción y encontrar maneras positivas de expresarla. Pero es fundamental distinguir entre la reflexión racional y la represión. Analizar no significa invalidar o censurar, sino pensar en la validez de ciertas ideas y la conveniencia relativa de las diferentes acciones posibles. Teniendo en cuenta la historia subyacente, cada emoción puede investigarse por medio de su correspondiente serie de preguntas, que pueden ser parte de un diálogo interno, cuando nos interrogamos, o externo, cuando interrogamos a otra persona.

El ser humano es una casa de huéspedes.
Cada mañana, un recién venido.

Una alegría, una tristeza, una crueldad,
una comprensión fugaz llega
como un visitante inesperado.

Recíbelos y agasájalos a todos.
Aunque sean una multitud de pesares
que arrasan violentamente tu casa
y la despojan de sus muebles,
trata honorablemente a cada huésped.
Tal vez te estén vaciando
para un nuevo deleite.

El pensamiento oscuro, la vergüenza, la malicia,
recíbelos riendo en tu puerta,
e invítalos a entrar.

Agradece que todos ellos lleguen,
porque han sido enviados
como guías desde el más allá.

RUMI, "LA CASA DE HUÉSPEDES"[13] …

La ira y la culpa son dos emociones especialmente difíciles de dominar. Además de la expresión diestra, exigen un paso adicional: el perdón.

EL PERDÓN

El perdón es una práctica esencial para la maestría emocional. No obstante, suele provocar fuertes reacciones. "¿Cómo puedo perdonarlo después de lo que hizo?"; "¿Perdonarla? ¿Estás loco? ¡Ella no lo merece!". Sin el perdón, el enfado se transforma en resentimiento y la culpa, en vergüenza. Si queremos liberarnos del resentimiento y la vergüenza, es necesario que nos perdonemos y perdonemos a los demás. Para aprender a perdonar, en primer lugar debemos corregir interpretaciones erróneas sobre el significado del perdón.

El perdón *no* absuelve un mal comportamiento, no implica aprobar o consentir actos incompatibles con nuestros estándares. No elimina la obligación de ofrecer una compensación o adoptar una actitud correctiva. Incluso puede dar por finalizada una relación. Podemos perdonar a un empleado que no hizo debidamente su trabajo y despedirlo de todos modos. El perdón nos permite hacer, sin resentimiento, lo que consideramos necesario.

El perdón *no* intenta simular que todo está bien cuando en realidad no es así. En ciertas ocasiones, es difícil distinguir entre el perdón y la negación del enojo y el pesar. Sólo cuando prestamos atención a nuestras emociones, el perdón es genuino. Una falsa sonrisa y un "no te preocupes, todo está en orden", son la actitud opuesta al perdón.

El perdón *no* se otorga desde una actitud de superioridad moral, tampoco es un favor que se concede por piedad. El perdón que surge de esas concepciones no es más que una expresión de arrogancia. No perdonamos por generosidad o por caridad, sino porque es una manera de manifestar nuestra integridad, de dar por concluida una experiencia dolorosa del pasado para que no siga afectando negativamente nuestro futuro.

¿QUÉ ES EL PERDÓN?

El perdón es la decisión de liberarse del resentimiento. Es un compromiso de vivir en el presente, libre de la inercia que provoca el enfado. El resentimiento nos deja anclados en el pasado y mantiene vivo el sufrimiento. Es producto de una supuesta superioridad moral, que exige venganza en lugar de pedir una reparación. Promete aliviarnos, pero sólo nos causa sufrimiento. Como dice Robin Casarjian: “El resentimiento puede compararse con la actitud de quien sostiene una brasa ardiente con la intención de arrojarla sobre otra persona sin reparar en que, entretanto, se está quemando. De hecho, la palabra resentimiento proviene del vocablo francés *ressentir*, que significa tener un sentimiento profundo y recurrente. Cuando nos invade el resentimiento revivimos una y otra vez la experiencia dolorosa del pasado”.[14] El perdón, por el contrario, es una actitud voluntaria que nos libera del pasado doloroso. Cuando dejamos atrás el resentimiento, el resentimiento también nos deja. El perdón nos permite crecer, superar las circunstancias adversas y seguir adelante sin esas situaciones inconclusas.

Al perdonar, aceptamos lo ocurrido sin negar nuestro dolor. Surge en nosotros una sensación de paz interior y de liberación, lo que no implica que ignoremos la pérdida, sino que nos sentimos libres para responder francamente ante cualquier experiencia desafortunada. De ese modo podemos sentirnos seguros y aptos para responder a las innumerables situaciones de riesgo que debemos enfrentar en la vida. Como observa D. Patrick Miller: “El perdón reemplaza la necesidad de

prever con temor, por la capacidad de aceptar con aplomo e improvisar con talento. En lugar de oponerse al destino reconoce las oportunidades latentes que ofrece. Si, como suele decirse, la madre del ingenio es la necesidad, el perdón es la partera del genio".[15]

El perdón no se otorga exclusivamente a los demás. La maestría emocional requiere que nos perdonemos. Sin embargo, es fundamental que diferenciemos el autoperdón de la autoindulgencia. Así como el perdón otorgado a otros no los absuelve de su conducta incorrecta, el perdón que nos otorgamos a nosotros mismos no elimina la culpa justificada. Por el contrario, la culpa dispara la necesidad de expiación. Nuestro propio perdón es la fuente primordial de nuestra capacidad de adaptación. Ante un contratiempo, nos permite recuperarnos y superarlo. Convierte los errores en pasos para avanzar en el camino del aprendizaje. Cuando somos capaces de perdonar, podemos admitir los errores, propios y ajenos, compasivamente, sin excusas.

COMPRENDER LAS EMOCIONES DE LOS OTROS

Para la mayoría de las personas, dominar con maestría implica llevar el control. Esta no es la connotación que tengo la intención de transmitir. Así como en el capítulo 5 sostuve que la indagación productiva se orienta a brindar una ayuda para que las personas puedan expresar efectivamente su verdad, la comprensión de las emociones de otras personas tiene por objetivo ayudarlas a lograr la maestría emocional, mejorar la relación y completar la tarea en desarrollo. Por supuesto, para comprender las emociones de los demás es esencial haber logrado la propia maestría emocional. La herramienta más importante para ayudar a otros a manejar sus emociones es la "resonancia".

Si ponemos dos diapasones del mismo tono uno junto al otro, al tocar el primero advertiremos que el segundo comienza a vibrar por

resonancia. En una relación cada individuo actúa como un diapasón que recibe y transmite ondas emocionales. Cuando una persona tiene una reacción emocional, las "vibraciones" afectan a la otra, que comienza a vibrar en respuesta. Si las dos personas son emotivamente reactivas, escalarán sus interacciones negativas en un frenesí. Si una de ellas conserva el equilibrio, puede comenzar a atenuar el ciclo aun cuando la otra persona mantenga una actitud hostil. Cuando nos adueñamos de nuestras emociones, podemos aportar ecuanimidad a cualquier relación. Si logramos mantener la imparcialidad en medio de una situación cargada de emotividad ayudaremos a los demás a actuar conscientemente. Por el contrario, si no dominamos las habilidades emocionales mencionadas con anterioridad, no tendremos posibilidad de ayudarlos.

Cada una de las cinco habilidades necesarias para lograr la propia maestría emocional se relaciona con una habilidad que permite trabajar con las emociones de otros: reconocimiento, aceptación del otro, contención, indagación y escucha.

EL RECONOCIMIENTO

Aun cuando no podemos observar el estado interno de otra persona, podemos percibir ciertos signos externos. Las emociones tienen un componente físico, por ejemplo, algunas personas se ruborizan, y un componente conductual, apretar los puños. La observación de estas claves emocionales, tanto físicas como conductuales, nos permite hacer deducciones válidas acerca de los sentimientos del otro, comprender su situación, los motivos por los cuales le atribuimos determinados valores y objetivos, y la manera en que proyectamos en ellos las emociones que experimentaríamos en el caso hipotético de que estuviéramos en una situación similar (la empatía).

Es importante comprender que nuestras inferencias acerca de lo que el otro piensa y siente no son lo que esa persona realmente piensa y siente. La creencia de que podemos leer la mente del otro es

una distorsión cognitiva. Por otra parte, negarse a tomar en cuenta los signos emocionales es un gran error. La manera más diestra de trabajar con las atribuciones, es decir, las deducciones que hacemos sobre el estado mental y emocional de otra persona, es fundamentarlas en las evidencias disponibles, enunciarlas como posibles, admitiendo que son sólo nuestra interpretación, y pedirle a nuestro interlocutor que las corrobore.

Por ejemplo, si un directivo advierte que un miembro de su equipo está sentado con los brazos cruzados, silencioso, a cierta distancia de la mesa alrededor de la cual todos están reunidos, podría decir: "Pedro, estás muy silencioso, sentado de brazos cruzados lejos de la mesa. Me gustaría saber qué opinas de nuestra conversación".

Advierta qué diferente es en lugar de agredirlo con preguntas tales como: "Pedro, ¿estás disgustado? ¿Tienes algún problema?". Del mismo modo, cuando un vendedor sensible nota que un cliente mira repetidamente su reloj puede decir: "Ha mirado varias veces el reloj. Tal vez este no sea el mejor momento para que conversemos. ¿Preferiría posponer la reunión?". Esa actitud sería mucho más productiva que pensar, e incluso peor, decir: "Veo que esta conversación no le interesa. ¿Por qué me pidió que viniera si no tenía deseos de escucharme?".

LA ACEPTACIÓN (DEL OTRO)

Para trabajar con las emociones de otras personas es necesario aceptarlas sin abrir juicio. No sólo es inútil castigar a alguien por lo que siente, también es contraproducente. Habitualmente tenemos el impulso de decir: "¡Arriba el ánimo!", a un compañero de trabajo afligido, o de asegurarle a nuestro hijo que su problema en realidad no es tan grave. Esas recomendaciones nunca son efectivas. El receptor no sólo continúa sintiéndose preocupado, sino que después de oírnos, también se siente alienado.

Si un gerente advierte que sus empleados están temerosos ante un inminente cambio en la organización, tal vez tenga el deseo de

asegurarles que “no hay motivo para preocuparse”. Y aunque lo anime una buena intención, lo más probable es que sus palabras asusten aún más a sus subordinados. Cuando cuestionamos las emociones de otras personas, estas sienten que las juzgamos, que no las comprendemos ni las respetamos. En algunos casos, podemos hacer que duden de su cordura.

A menudo la emoción más difícil de aceptar en los demás es la ira. La mayoría de nosotros tenemos tendencia a protegernos de las agresiones. Si alguien nos dice que somos agresivos, la respuesta instintiva tal vez consista en señalar que la acusación es igualmente agresiva. Pero después de una tregua momentánea, esa afirmación sólo agravará el conflicto. Si alguien nos agrede, en lugar de responder con otra agresión sería beneficioso tratar de indagar los motivos de su actitud con preguntas tales como: “Veo que estás enfadado conmigo y eso me preocupa porque me gustaría que tuviéramos una buena relación. ¿Hice algo que te disgustó?”. De esta manera es posible comenzar un diálogo en el que ambas partes pueden conocer y analizar mutuamente sus interpretaciones sin invalidar sus emociones.

En el capítulo 5 me referí al contenido informativo de las comunicaciones. Ahora quiero concentrarme en el contexto emocional. En las situaciones de la vida real, es imposible separar el contenido del contexto, no obstante, para los propósitos de aprendizaje los consideraremos por separado. Tomemos como ejemplo el siguiente diálogo con un colega a quien le he pedido que haga sugerencias sobre este texto.

Guillermo: Fredy, estoy disgustado contigo.

Fredy: Lamento que así sea, Guillermo. ¿Qué sucede?

Guillermo: Me hiciste trabajar para nada.

Fredy: Eso es lo que te disgustó. ¿Qué fue lo que te pedí, y por qué crees que tu trabajo fue inútil?

Guillermo: Me pediste que hiciera sugerencias sobre tu libro.

Fredy: Es verdad, y te agradezco verdaderamente tu esfuerzo.

¿Por qué piensas que tus comentarios no fueron importantes para mí?

Guillermo: Leí la versión editada de tu libro y muchas de mis sugerencias no estaban en el texto.

Fredy: ¡Ah! Ahora entiendo. Te lo puedo explicar. Cuando te pedí ayuda, esperaba recibir ideas para mejorar el libro. Muchas de tus sugerencias me parecieron excelentes y las utilicé para hacer modificaciones en el texto. Otras no me parecieron tan atractivas, pero para mí unas y otras eran igualmente valiosas. Cada una de tus observaciones me hizo reflexionar sobre lo que quería decir y cómo quería expresarlo.

Guillermo: Entonces admites que no tomaste en cuenta muchas de mis ideas.

Fredy: Si cuando dices “no tomaste en cuenta” te refieres a que no las apliqué para modificar el texto, así es, lo admito.

Guillermo: Eso es exactamente lo que denomino trabajar para nada.

Fredy: Lamento que pienses de esa manera. Entiendo tu punto de vista y quiero decirte cuánto aprecio tu trabajo. Pero también quiero reservarme la última decisión con respecto a mi libro. Tomé en cuenta tus sugerencias, y las de otros amigos que me brindaron su ayuda, como si fueran consejos. Si alguno de ellos no me parece adecuado, tengo el derecho y la responsabilidad de decidir de acuerdo con mi propio criterio.

Guillermo: Está bien, después de todo, es *tu* libro.

Fredy: Es verdad, pero gran parte de sus virtudes se deben a la ayuda de amigos como tú. Aprecio realmente el esfuerzo y la dedicación con que leíste el material y me hiciste recomendaciones para mejorarlo. ¿Cómo puedo demostrarte cuánto valoro tus sugerencias, incluso aquellas que decidí no incorporar?

Guillermo: Hmm, es una buena pregunta. Tal vez si me hubieras explicado por qué no las habías aceptado, yo habría sentido que habías reconocido mi esfuerzo.

Fredy: Buena idea. Puedo demostrarte que aprecio tu esfuerzo

diciéndote lo que pienso sobre tus sugerencias. Me comprometo a hacerlo a partir de ahora. Lamento no haber sido más considerado. Gracias por tu trabajo, y por esta conversación.

Guillermo: De nada.

LA DESACTIVACIÓN

Nada desactiva las emociones tanto como nuestra propia actitud serena y equilibrada. Tan sólo no reaccionar produce un formidable efecto mitigador de las emociones intensas. Aceptar la emoción de otra persona sin juzgarla la ayuda a recuperar la ecuanimidad. Aun en situaciones extremas, cuando es imposible imaginar cómo continuar una relación, es posible desactivar las emociones del otro. Si alguien está muy enfadado con nosotros, no debemos escalar el conflicto. Podemos asumir la responsabilidad de haber disparado una percepción en la otra persona y hacer lo posible para conservar la serenidad. Por medio de una indagación franca, le permitiremos expresar claramente sus ideas y sentimientos. Cuando comprendemos la historia que subyace en la emoción, podemos abordarla de la manera más adecuada. Y aunque la situación resulte ser inabordable, siempre podemos retirarnos en paz y con integridad.

Carlos: ¡Eres un desconsiderado!

Fredy: Otras personas me han dicho lo mismo. Tal vez esté actuando mal sin darme cuenta. ¿Por qué crees que soy desconsiderado?

Carlos: Por todo lo que haces. Nunca me prestas atención.

Fredy: Seguramente podría ser más amable. ¿Cuándo no te presté atención?

Carlos: No empieces con tus preguntas tramposas. Tú eres un sabelotodo y yo no te importo en lo más mínimo.

Fredy: Admito que a veces creo saber más de lo que en realidad sé. Estoy tratando de estar más dispuesto a aprender.

Carlos: No es cierto. Tratas de parecer más dispuesto pero en

realidad no te importa.

Fredy: Lamento que pienses así. Me gustaría demostrarte que me importa. ¿Qué puedo hacer para que cambies de opinión sobre mí?

Carlos: No lo sé. No tienes remedio.

Fredy: Si estás tan convencido y no estás dispuesto a cambiar de idea, supongo que no puedo hacer demasiado.

Carlos: Así es. Esto se terminó. No quiero seguir trabajando contigo.

Fredy: Me apena que te sientas mal porque crees que yo no te presto atención. También comprendo que para ti soy una persona tan desconsiderada que nada de lo que yo haga puede modificar tu calificación. Y que por ese motivo ya no quieres trabajar conmigo. Supongo que en estas circunstancias es lo mejor. Gracias por tu honestidad.

Un ataque no puede durar mucho sin la correspondiente reacción. Como una hoguera que consume todo su material combustible, la agitación emocional se consume a sí misma. Por ese motivo, lo mejor es recibir la emoción de otra persona con empatía, sin juzgar o discutir. Para desactivar la energía de la agresión es aconsejable que encontremos modos de acompañar los razonamientos críticos en lugar de ocuparnos de probar que esas opiniones son incorrectas. Debemos buscar la más insignificante proporción de verdad en esos dichos y combinarla con la energía crítica, sin sarcasmos o actitudes defensivas.

Es necesario tener presente que las personas que nos critican están diciendo su verdad. Considerando sus experiencias e interpretaciones, tienen todo el derecho de sentirse de esa manera. Si podemos reconocer que sus emociones son válidas, los ayudaremos a expresar su verdad, no sólo en lo referente al contenido, es decir, sus opiniones, sino también al contexto, sus emociones. Esta perspectiva es el equivalente intersubjetivo de la actitud del testigo. Expandimos el espacio de comunicación para dar cabida a la emoción del otro en toda su intensidad. Cuando la emoción se expresa y no se

encuentra con una actitud defensiva que la intensifica, se debilita. Una vez que la emoción ha perdido intensidad, es posible dar el paso siguiente: indagar y escuchar.

INDAGACIÓN Y ESCUCHA

La indagación se orienta a servir de ayuda para que otras personas comprendan y expresen con habilidad sus emociones. La clave está en ayudarlos a exponer sus necesidades e intereses de una manera que nos permita entender cómo satisfacerlos genuinamente sin descuidar los propios. La intención de indagar y escuchar es influir en los demás, nunca manipularlos. La diferencia reside en respetar su autonomía, concentrarse en la información válida y elegir libremente. La manipulación es un intento solapado que, de hacerse manifiesto, avergonzaría al manipulador y enfurecería al manipulado. Por ejemplo, tergiversar información para lograr que alguien actúe como nosotros deseamos, porque creemos que no lo haría si contara con la misma información que nosotros, es una actitud manipuladora.

Por el contrario, pedir a una persona que haga algo no es manipularla, es formularle honestamente un pedido. Nuestra influencia es explícita, no encubierta. Una manera de asegurarnos de que no estamos manipulando a los demás es aplicar la regla de oro: ¿me gustaría que la otra parte me indagara y me escuchara de la misma manera en que yo lo hago?

Veamos cómo indagar acerca del enojo del otro.

Elena: ¡En la reunión me descalificaste!

Fredy: Lamento que te hayas sentido descalificada. No me di cuenta y no fue esa mi intención.

Elena: Con o sin intención, lo hiciste.

Fredy: Aunque no me guste, debo admitir que otras personas me han dicho lo mismo. Supongo que actué inconscientemente. ¿Qué fue lo que te disgustó?

Elena: ¿Acaso puedes ser tan tonto? ¡Me hiciste quedar como una

estúpida delante del jefe!

Fredy: Creo que soy muy tonto, porque no entiendo a qué te refieres. Necesito que me ayudes en esto. ¿Por qué dices que te hice quedar como una estúpida?

Elena: ¿No te acuerdas? Mientras estaba hablando sobre el presupuesto, abriste tu bocota y dijiste que mi cálculo de ingresos no coincidía con el que había presentado el equipo de ventas. Fue muy humillante.

Fredy: Sí, ahora recuerdo. Me apena haberte herido. Veo que lo consideraste una agresión.

Elena: Tus sentimientos no cambian nada. Me humillaste.

Fredy: Lo comprendo y quiero que sepas cuánto lamento que las cosas hayan sucedido de esa manera. Si me lo permites, me gustaría hacerte un par de preguntas para tratar de mejorar la situación.

Elena: Adelante.

Fredy: Entiendo que lo que dije fue problemático para ti y me gustaría saber cómo proceder si se presentara una situación parecida. Volviendo al tema de la reunión, tú habías presentado tus cifras y yo comprendí que tus proyecciones de ingresos eran incorrectas. ¿Qué habrías deseado que hiciera?

Elena: Podrías haber mantenido tu boca cerrada y decírmelo en privado, después de la reunión.

Fredy: Sí. En realidad pensé en esa posibilidad. Pero de pronto sentí que estaría engañando al equipo. Tal vez tu error fuera involuntario, pero no podía permitir que eso nos condujera a todos por el camino equivocado. ¿Qué habrías hecho en mi lugar? ¿Habrías esperado?

Elena: No lo sé, tal vez no, pero no te habría humillado.

Fredy: Precisamente, lo que desearía es aprender cómo decir lo que dije sin que parezca humillante. ¿Qué habría podido decir?

Elena: En lugar de ser tan engreído y exclamar: “¡Tus cifras son incorrectas!”, habrías podido decir, en un tono más humilde: “No estoy seguro, pero diría que el equipo de ventas hizo un cálculo de ingresos diferente. ¿Es así?”. Habría sido mucho menos agresivo.

Fredy: Tienes razón. Podría haberlo dicho de esa manera, sin problema. De hecho, habría sido mucho mejor. Me siento avergonzado. Supongo que actué como un engreído.

Elena: Creo que sí.

Fredy: ¿Aceptarías una disculpa? No quise humillarte.

Elena: Sí, supongo que mi reacción fue exagerada. En realidad, no es tan grave.

♦

La maestría emocional preserva la habilidad de poner en práctica, en situaciones difíciles, los principios y las herramientas descritas en los capítulos anteriores. Cuando nuestros circuitos emocionales son fuertes pueden resistir grandes cargas. Cuando son débiles, las emociones intensas queman los fusibles y desactivan la mente consciente. Nuestra conducta queda entonces bajo el control de mecanismos inconscientes de defensa.

Aunque hayamos leído muchos libros o hayamos asistido a muchos seminarios, los olvidaremos y nos convertiremos en una máquina de pelear o huir. Hacer una pausa para respirar en forma consciente es la manera más simple de recuperar la conciencia y la posibilidad de elegir. La respiración, como cualquier otra habilidad, requiere práctica. Para respirar cuando es necesario, es decir, en situaciones de tensión, es necesario haberlo practicado miles de veces.

Si un hombre está cruzando un río,
y un bote vacío choca con su esquife,
por muy mal genio que tenga
no se enfadará demasiado;
pero si ve en el bote a un hombre,
le gritará que se aparte.
Si sus gritos no son escuchados, volverá a gritar,
una y otra vez, y empezará a maldecir.

Y todo porque [según cree] hay alguien en el bote.
Si el bote estuviera vacío,
no estaría gritando, ni estaría irritado.

CHUANG TZU, "EL BOTE VACÍO"[16]

NOTAS

1. Bennis, Warren y Nanus, Burton, *op. cit.*, p. 56
2. Citado en Goleman, Daniel, *Working With Emotional Intelligence*, *op. cit.*, p. 19.
3. *Ibídem*, p. 31.
4. Damasio, Antonio, *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, Putnam, Nueva York, 1994, p. 53.
5. *Ibídem*, pp. 34, 56.
6. Véase Benson, Herbert, *The Relaxation Response*, Morrow, Nueva York, 1975.
7. Jacobs, John W., *op. cit.*, p. 48.
8. Branden, Nathaniel, *op. cit.*, pp. 150, 155.
9. *Ibídem*, p. 157.
10. Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*, *op. cit.*, p. 81.
11. Goleman, Daniel, *Working With Emotional Intelligence*, *op. cit.*, p. 87.
12. Viscot, David, *Emotional Resilience: Simple Truths for Dealing with the Unfinished Business of Your Past*, Three Rivers Press, Nueva York, 1996, pp. 1, 6.
13. Jalal al Din Rumi, "The Guest House", en *The Essential Rumi* (Coleman Barks, tr), HarperCollins, Nueva York, 1995, p. 109.
14. Casarjian, Robin, *Forgiveness: A Bold Choice for a Peaceful Heart*, Bantam, Nueva York, 1992, p. 16.
15. Miller, Patrick, *A Little Book of Forgiveness: Challenges and*

Meditations for Anyone with Something to Forgive, Viking, Nueva York, 1994, p. 53.

16. Chuang Tzu, *The Way of Chuang Tzu*, (Thomas Merton, tr.), Shambhala, Boston, 2004, p. 131.

IX. ENTRAR AL MERCADO CON VOCACIÓN DE SERVICIO

En la economía de mercado prosperan quienes satisfacen los deseos de otros de la manera más efectiva y menos costosa. Sólo es posible obtener riqueza sirviendo al consumidor.

LUDWIG VON MISES

Algún día, después de haber dominado los vientos las olas, las mareas y la gravedad,
aprovecharemos la energía del amor.
Entonces, por segunda vez en la historia del mundo, el hombre habrá descubierto el fuego.

PIERRE TEILHARD DE CHARDIN

"El trabajo es el amor hecho visible", dijo Khalil Gibrán. Es el servicio, más que la codicia, lo que impulsa una economía de mercado. Los negocios son un escenario crucial para la expresión del espíritu humano. Pero amor, servicio y espiritualidad no son palabras habitualmente asociadas con el mercado. Muchos de nosotros creemos que es necesario ser inescrupuloso para tener éxito en los negocios o aislarse del mundo para llevar una vida espiritual. Esa polaridad es falsa. Cuando las empresas se dirigen con un alto nivel

de conciencia, no hay contradicción entre la riqueza material y espiritual. El liderazgo consciente puede crear una empresa consciente, que reúna sabiduría y compasión en apoyo del desarrollo humano. En una empresa consciente la antigua sabiduría y la economía moderna funcionan en conjunto.

Uno de los mapas más conocidos de las etapas del sendero espiritual es una serie de grabados conocidos como los *Diez dibujos del pastoreo del buey*, realizados por un maestro zen en China, en el siglo XII. Las imágenes muestran el viaje de un pastor y su buey. Al comienzo, el buey salvaje está perdido. En la primera imagen ni siquiera aparece. Sólo se ve al pastor, que lo busca. En las escenas sucesivas el pastor sigue su recorrido, encuentra al buey, lo doma, montado en él se dirige a su hogar y por fin pastor y buey se convierten en un mismo ser. En la novena pintura ambos han desaparecido pero en la décima y última el pastor aparece sonriente, transformado en un Buda. Esta última imagen representa el despertar final del pastor. Aunque les parezca sorprendente a quienes creen que es imposible armonizar negocios y espiritualidad, a esto me refiero cuando hablo de “entrar al mercado con vocación de servicio”.

El pastor representa al hombre que emprende la búsqueda espiritual; el buey simboliza la mente de ese hombre. El viaje comienza cuando el ser humano comprende que su mente está fuera de control, y su desenfreno lo ha hecho prisionero de un mundo ilusorio. Entonces comienza a ser consciente de su inconciencia. Entiende el problema y empieza su búsqueda de la verdad. Casi al final de su viaje, en la novena pintura, el hombre que busca logra la Iluminación. Comprende la infinitud del espacio en el cual él y su mente aparecen. Reconoce la vacuidad de los fenómenos, (del griego *phainomenon*, “lo que aparece”) y concibe que su propia naturaleza es, en verdad, una apariencia, la nada. En consecuencia, “desaparece”.

El comentarista Lex Hixon dice acerca de esta imagen que anuncia el final: “El proceso de la iluminación ha llegado tan lejos, a través de tantas simplificaciones, que es difícil reconocer y aceptar las

construcciones de la personalidad humana y la sociedad: 'Es como si él (el pastor) estuviera ciego y sordo. Sentado en su choza, no anhela cosas del mundo exterior'. Hay una sutil separación entre la fuente que fluye como pino o cerezo y su manifestación como la ilusión y el sufrimiento crónicos de la civilización humana".[1]

Hixon describe al buscador espiritual como "ciego y sordo", y reacio a ser parte de la sociedad humana, lo cual guarda relación con el principal argumento de muchos hombres de negocios contrarios a la búsqueda espiritual: la preocupación por lo sagrado da por resultado la indiferencia hacia lo mundano. Un místico no puede ocuparse de la logística. En efecto, muchas personas que emprenden la búsqueda espiritual pierden el interés en los asuntos cotidianos; algunos nunca regresan al mundo humano. Para ellos, la realidad habitual es sencillamente una ilusión que deben dejar atrás. Trascender significa desaparecer. Sin embargo, como sugieren los *Diez dibujos del pastoreo del buey*, el camino espiritual no termina en el vacío. Por el contrario, finaliza con el retorno al mundo.

En la décima ilustración, la que equivale a "entrar al mercado con vocación de servicio", el pastor, que por fin ha despertado a la Verdad del Ser, aparece como un "alegre campesino que va de una aldea a otra, experimentando diversas situaciones mundanas. Su cuerpo rebosa de energía vital. Su ser está lleno de amor y compasión. Muestra sus manos abiertas, completamente vacías".[2] Un vacío que está listo para manifestarse como trabajo creativo y servicial.

Si usted sigue las lecciones desarrolladas en este libro, emprenderá la búsqueda de un domador de bueyes. El viaje lo ayudará a recuperar el control de su mente, a apartarlo de hábitos arraigados, para alcanzar un nivel de conciencia superior. Le presentará el desafío de defender sus valores e interactuar con los demás de manera auténtica, constructiva e impecable. Le permitirá reconectarse con su verdadero ser y con su misión en este mundo. Es una travesía extraordinaria, que con toda propiedad puede calificarse de "espiritual".

La palabra *espíritu* deriva de la misma raíz latina que *respiración*, y

alguna vez se utilizó para referirse al principio que anima a los organismos vivientes. Con el tiempo, el significado se desplazó desde el concepto de vida al de conciencia, la cual es considerada el núcleo de la espiritualidad. Por lo tanto, podemos definir el "espíritu" como el principio vital manifiesto en la conciencia, y la "actividad espiritual" como el esfuerzo por desarrollar conciencia en nosotros mismos y en los demás.[3]

Los negocios no son vistos habitualmente como una actividad espiritual. Se supone que sus objetivos son exclusivamente lucrativos, y están desprovistos de significados más profundos. Sin embargo, los únicos negocios que valen la pena son los que se realizan de manera consciente, es decir, aquellos que conciben la tarea como una actividad espiritual.

Es fácil desestimar por completo la aventura espiritual por considerarla poco realista o alejada de las cuestiones mundanas, pero tal como sugieren los *Diez dibujos del pastoreo del buey*, no es así. La historia no termina con el protagonista oculto en una caverna del Himalaya sino con un ser más iluminado que regresa al mundo con vocación de servicio.

> Contrariamente a lo que enseñan las escuelas de negocios, "maximizar la riqueza del accionista" o la "maximización de ganancias" no han sido los objetivos predominantes [...] de las compañías [excepcionales] [...]. Por supuesto, se orientan a obtener ganancias, pero están igualmente guiadas por [...] valores fundamentales y un sentido de su misión que excede el fin de lucro. Incluso, paradójicamente, las compañías visionarias ganan más dinero que aquellas que, en comparación, están puramente orientadas a obtener ganancias.
>
> JIM COLLINS Y JERRY I. PORRAS [4]

EL VERDADERO PROPÓSITO DE LAS EMPRESAS

Recuerdo la primera vez que mi hijo Tomás me ganó una partida de Scrabble. Tenía diez años. Estaba radiante, y yo aún más. Me gustaba ganar, pero me sentí dichoso cuando *él* ganó. Estaba inmensamente orgulloso de mi hijo. Jugando al Scrabble con Tomás, comprendí que no podía perder. Era bueno que yo ganara, y aun mejor que ganara él. Si bien sigo esforzándome por ganar, sé que cuando juego con él cualquier resultado me hará feliz. El motivo es obvio: amo a mi hijo. Quiero que crezca y desarrolle todo su potencial. ¡Me deleita su inteligencia, su destreza y su ingenio, aun cuando el pícaro complete una palabra que triplica y, sin más, gane la partida!

Me sorprendí al comprender que es imposible sentir que perdemos cuando amamos a nuestro contrincante. La derrota no es dolorosa. Es posible competir con un ser querido, pero no es posible lamentar su éxito, aun cuando lo consiga a expensas del nuestro. Lo que crea miedo y pesar es el sentido de separación. Como dice el sabio: "Cuando hay dos, aparece el miedo". En la unicidad del amor, sólo existe la dicha. Parece sencillo sentir esa unicidad con un niño, pero ¿es posible sentir algo semejante con una persona que compite con nosotros en los negocios?

Es posible, pero poco frecuente. La inclusión de otra persona en nuestro círculo de afectos e intereses requiere que desarrollemos la conciencia. Sólo cuando alcanzamos los niveles más altos de madurez, podemos considerar a nuestros competidores como "vecinos" a los que podemos amar.

Uno de los indicadores de la evolución humana es la ampliación del "círculo de afectos e intereses". En los niveles inferiores el individuo sólo está interesado en sí mismo.Todos partimos del estadio egocéntrico, en el cual el único que importa soy "*yo*" y lo que me preocupa es "*mi* felicidad". Un buen ejemplo es el niño de dos años que hace un berrinche porque quiere todo el bizcocho y no tolera que la mitad sea para su hermano. Los sentimientos del hermano no le

preocupan. “Primero, yo; segundo, yo; tercero, yo; siempre, yo” es su manera de pensar. Otro ejemplo es Paloma, una de mis hijas, que cuando tenía cinco años me hizo esta declaración: “Papi, te quiero tanto como al televisor”. En su amor no había lugar para mí como persona. Yo era un objeto del cual ella disfrutaba, igual que el televisor. Ella quería decirme: “Me das tanta satisfacción como la televisión, y sin ti me sentiría tan triste como si no pudiera ver televisión”. Una actitud simpática a los cinco años, pero seriamente problemática a los veinticinco.

Cuando el individuo madura se convierte en etnocéntrico. En ese estadio, se ve a sí mismo como miembro de una comunidad, uno de “nosotros”. En lugar de concentrarse en sí mismo y en sus propios deseos, comienza a preocuparse por los integrantes de su comunidad. El círculo de afectos e intereses se amplía para incluir a la familia, el clan, la tribu, la nación, la raza o cualquier grupo al cual la persona siente que pertenece. Contrariamente a lo que ocurre con el individuo egocéntrico, el etnocéntrico se preocupa por los otros, en tanto esos otros sean “uno de nosotros”. Si no lo son, no merecen su consideración. Como suele decir el filósofo Ken Wilber: “Los nazis amaban a sus hijos”.

Para quienes trascienden ese estadio, el siguiente es el ecuménico. Los investigadores estiman que menos del 15% de la población adulta del mundo ha alcanzado o superado este estadio. El individuo vive de acuerdo con valores universales. Ya no se trata de “nosotros” sino de “todos nosotros”. Su círculo de afectos e intereses abarca a toda la humanidad. Este tipo de interés, muy general y en cierto modo, abstracto, está ejemplificado en la Declaración de la Independencia de los Estados Unidos de Norteamérica: “Sostenemos como evidentes estas verdades: que todos los hombres son creados iguales; que son dotados por su Creador de ciertos derechos inalienables; que entre estos están la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad [...]”.

El nivel más alto es el centrado en el espíritu. Raramente se alcanza, las investigaciones sugieren que menos del 0,5% de la población mundial opera en ese nivel de conciencia.[5] El individuo

espiritual amplía su círculo de afectos e intereses para abarcar a todos y cada uno de los seres conscientes. En este nivel el individuo experimenta un sentido de conexión con los demás que trasciende la aparente separación. Los objetos y las personas del mundo siguen pareciendo entes separados, al igual que en los niveles anteriores, pero el individuo puede aprehender una verdad más profunda. Las olas parecen entidades individuales, pero en realidad sólo hay movimientos de un mismo mar, hay una única masa de agua en movimiento. Los colores del arco-iris aparecen como diferentes, pero en realidad son refracciones de un único haz de luz. Así como distintas joyas están hechas con el mismo oro, distintas entidades son manifestaciones de la misma energía. Einstein lo postuló como $E=mc^2$.

Todas las cosas y los seres son concebidos como diferentes expresiones de la Conciencia Universal. El individuo espiritual ama a su vecino tanto como a sí mismo sin esfuerzo, porque comprende que su vecino *es* una radiante expresión del Ser.

He estado pensando en la diferencia entre el agua y las olas.
Cuando la ola se levanta, es agua
y sigue siendo agua al caer.
¿Puedes decirme cómo diferenciarlas?
¿Sólo porque alguien creó la palabra “ola”
debo distinguirla del agua?

KABIR [6]

En el nivel más alto del desarrollo humano cada cosa se experimenta como una única y preciosa faceta de la Conciencia. Como dijo Platón, todo el mundo perceptible, *este mundo*, es una forma “visible, sensible de Dios”.[7]

En este nivel la competencia se transforma en cooperación. El enfrentamiento es tan sólo un juego que estimula a los participantes a

alcanzar niveles de excelencia. Lo que parece rivalidad es en realidad colaboración que incluye y trasciende la competencia.

En los niveles más bajos de desarrollo la competencia aparece como una oportunidad de "demostrar" el propio mérito venciendo a los contrincantes. Las personas suelen buscar la felicidad por medio de sus victorias en los deportes y los negocios. Cuando vencen a sus rivales se sienten superiores, experimentan el placer de "ser alguien". Por el contrario, la derrota es riesgosa; puede hacer añicos la autoestima de este tipo de personas.

En el capítulo 3 me referí a la diferencia entre las acciones fundadas en la sensación de plenitud y las que surgen de la carencia. Expliqué que cuando nos sentimos vacíos nos enfrentamos a la tentación de colmar ese vacío con nuestros logros. La competencia se convierte en un objetivo materialista para fortalecer el ego. Cuando nos sentimos plenos, no tenemos necesidad de definir cuánto valemos por medio de las formas visibles del éxito. La competencia se transforma en una práctica espiritual, una oportunidad de poner a prueba nuestro temple y expresar nuestros valores. No tenemos necesidad de probar que somos quienes ya sabemos que somos.

Entonces, si ya nos sentimos plenos, ¿por qué perseguimos el éxito? Porque el juego es un espacio perfecto para expresar nuestra riqueza interior; porque la competencia es una motivación fabulosa para perseguir la excelencia y el servicio. Y no hay juego en el cual los participantes no traten de ganar. *En la plenitud de la conciencia centrada en el espíritu, no jugamos para ganar, sino que nos esforzamos por ganar para poder jugar*.

Por este motivo, el gran objetivo de un hombre de negocios, de un deportista, o de cualquier persona que realiza una actividad competitiva en forma consciente, no es lograr el éxito, sino alcanzar el conocimiento, la realización, y la trascendencia espiritual. Descubrimos quiénes somos en realidad y qué valores sostenemos cuando nos enfrentamos a una situación desafiante. Por medio de nuestras elecciones de conducta, establecemos nuestros valores y nuestras relaciones con otras personas y con el mundo que nos

rodea. Trascendemos nuestro propio ser cuando ampliamos nuestro círculo de afectos e intereses para incluir a los colegas, los clientes y otras personas. Por supuesto, para que el juego de los negocios se mantenga activo los jugadores deben esforzarse por ganar dinero y por cumplir con su misión, pero ganar es sólo una parte del juego. El éxito material deja de ser el fin primordial, se transforma en un medio para desarrollar y expresar lo más elevado de nuestra naturaleza.

¿Qué clase de trabajo está alineado con este gran objetivo de una empresa consciente? El trabajo que permite poner en práctica los principios no es sólo una tarea concreta, sino también una práctica espiritual. Los psicólogos lo han denominado "realización personal" porque hace posible la realización y el bienestar del trabajador.

El ser humano es parte de un todo al que denominamos "universo", una porción discreta en el tiempo y el espacio. Se concibe a sí mismo, a sus ideas y sentimientos como algo separado del resto, una especie de falsa ilusión óptica de su conciencia. Esta falsa ilusión es para nosotros como una cárcel, donde nos limitamos a satisfacer nuestros deseos personales y a sentir afecto por unas pocas personas, las más cercanas. Nuestra tarea consiste en liberarnos, ampliando nuestro círculo de comprensión y compasión para incluir a todas las criaturas vivientes y a la naturaleza en toda su hermosura.

ALBERT EINSTEIN

TRABAJAR PARA LOGRAR LA REALIZACIÓN PERSONAL

Algunas personas limitan sus actividades espirituales al ámbito privado. Pero son nuestras actividades profesionales las que definen nuestra identidad personal y social, las que nos proporcionan un

grupo de pertenencia, un objetivo y un sentido. El trabajo nos presenta desafíos, oportunidades para alcanzar logros y demostrar integridad, y sensación de fortaleza y capacidad. Si nuestra satisfacción material, emocional, intelectual y espiritual depende de nuestro trabajo, ¿por qué deberíamos considerarlo una actividad meramente económica?

Pasamos más de la mitad de nuestra vida adulta en el trabajo. Durante nuestros años de actividad laboral, el trabajo nos ocupa más tiempo que la suma de todas las demás actividades que realizamos en vigilia. Si el tiempo dedicado a trabajar es "tiempo perdido", "tiempo muerto" o "tiempo inconsciente", la mayor parte de nuestra vida habrá sido "desperdiciada", "inactiva" o "inconsciente". Si desempeñamos nuestra actividad profesional con una actitud pusilánime (del latín, 'alma pequeña'), la vida se vuelve trivial. Por este motivo es fundamental ir más allá de la idea habitual sobre el trabajo y reconocerlo como un componente esencial de la vida espiritual, como una expresión de magnanimidad humana (del latín, 'alma grande').

¿Qué clase de entorno laboral hace posible la realización personal? Un entorno en el cual las personas se sientan respetadas, escuchadas, valoradas, apoyadas y dignas de que se les confíe una tarea importante y estimulante, que les permita actuar en alineamiento con sus valores, con autonomía, iniciativa e integridad y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de la misión de la organización. Es lo que el psicólogo Abraham Maslow denomina "trabajo para la realización personal".

El trabajo para la realización personal trasciende el ego, libera a los individuos de la preocupación exclusiva por sí mismos. Los que trabajan con un objetivo trascendente y honran sus valores a través de una conducta virtuosa logran una trascendencia personal similar a aquello que en Oriente se denomina "iluminación", a través de un sendero mucho más en línea con la cultura de Occidente.

Como advierte Maslow:

> El trabajo para la realización personal trasciende al individuo sin

> proponérselo y logra la clase de pérdida de la conciencia de sí mismo que los occidentales [...] siguen tratando de conseguir. El trabajo [para la realización personal] es simultáneamente una búsqueda y una satisfacción para el individuo, *y* también un logro, producto del desinterés, que es la expresión más elevada del *verdadero* ser. [Este tipo de trabajo] resuelve la dicotomía entre el egoísmo y el altruismo, entre el mundo interior y el exterior, porque el motivo por el cual trabajamos [para nuestra realización] se proyecta hacia nosotros y se convierte en parte de nuestro ser, de manera tal que el mundo ya no se distingue del individuo. El mundo interior y exterior se fusionan y se convierten en uno. Lo mismo es válido para la dicotomía entre sujeto y objeto.[8]

¿Qué clase de trabajo promueve la realización personal? En realidad, cualquier clase de trabajo. Lo que importa es la actitud con que se realiza. La realización personal será más fácil de lograr por medio de expresiones de responsabilidad, autonomía e integridad esencial; con una actitud comprometida con un propósito significativo que va más allá de la satisfacción inmediata de los deseos egoístas y se propone servir a los demás. Esta actitud no sólo maximiza las oportunidades de lograr el éxito, sino que garantiza "el éxito más allá del éxito".

"La vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad", dice la Declaración de la Independencia. Vida y libertad son conceptos claros, pero la búsqueda de la felicidad implica una paradoja: la única manera de lograr la felicidad es *no* buscarla deliberadamente. La felicidad surge como consecuencia de la búsqueda de la integridad y el sentido de la vida. Como destacó Viktor Frankl: "La manera de lograr la felicidad no es procurando ser feliz. La felicidad es la consecuencia inevitable de trabajar por un objetivo más grande que nuestra propia persona".[9]

Lo mismo ocurre con las ganancias. Para obtenerlas, nada peor que enfocarse en ellas. Las ganancias son la consecuencia de la actitud atenta hacia el cliente, del compromiso de los empleados, del

liderazgo consciente y de la orientación al servicio: es decir, de una empresa que desarrolla estrategias exitosas y procesos eficientes apoyados en una infraestructura adecuada. El componente más importante de esa infraestructura es una cultura organizacional saludable, una cultura fundada en la integridad, los valores, la sabiduría, y el amor. Esa clase de cultura no sólo produce extraordinarios resultados en el largo plazo, sino también una felicidad y una plenitud extraordinarias.

> Maximizar el valor del accionista nunca ha sido nuestra prioridad. Sin duda la rentabilidad es la piedra angular de nuestra actividad, es decir, es una medida de nuestra efectividad y un medio de financiamiento propio para el crecimiento de la empresa, pero nunca ha sido el objetivo en sí mismo. En realidad, el objetivo es ganar [...] a ojos del consumidor, haciendo algo de lo cual podamos sentirnos orgullosos.
>
> JOHN YOUNG
>
> CEO DE HEWLETT PACKARD (1976-1992) [10]

EL ALMA DE LA EMPRESA

En *Good Business*, Mihaly Csikszentmihalyi sostiene que la característica que distingue a los líderes extraordinarios, y les permite construir organizaciones excelentes es el "alma". Creo que vale la pena citar en su totalidad sus esclarecedoras palabras:

> Tal vez la mejor manera de explicar qué connota la palabra "alma" es que, no importa cuán complejo sea un sistema, consideramos que carece de alma si destina toda su energía tan sólo a mantenerse vivo y en expansión. Le atribuimos un alma a

aquellas entidades que dedican una porción de su energía no sólo en su propio beneficio, sino a establecer contacto con otros seres y a cuidar de ellos.

Desde esta perspectiva, un banquero "desalmado", no atiende más que a sus propios objetivos; mientras que un cocker spaniel con alma es leal y desinteresado.

En consecuencia, inferimos la existencia del alma cuando un sistema utiliza una parte de su energía sobrante para ponerse en contacto con el exterior e invertirla en otro sistema. En ese proceso, se vuelve parte de un ente más grande. En los seres humanos, las formas más notorias en que el alma se manifiesta son la curiosidad, la empatía, la generosidad, la responsabilidad y la caridad. El ejemplo más familiar del alma en acción lo dan las personas que no sólo prestan atención a sus intereses egoístas, o incluso a los objetivos materiales en general, sino también a las necesidades de otros o a las fuerzas cósmicas que supuestamente rigen el universo [...].

La búsqueda de una vida que tenga "relevancia o significado" más allá de la propia existencia material, es la tarea primordial del alma. Es precisamente esta necesidad la que sienten las personas conscientes de su propia finitud, lo que las motiva a formar parte de algo más grande y permanente. Si un líder presenta un argumento convincente acerca de que trabajar para la compañía es algo trascendente, que el trabajo permitirá que los trabajadores salgan del caparazón, es decir, de su cuerpo mortal, y se conecten con algo más importante, su visión generará energía y las personas se sentirán naturalmente impulsadas a formar parte de esa organización.[11]

EL AMOR EN TIEMPOS DE NEGOCIO

Muchos ejecutivos consideran que el amor es un asunto personal,

algo que indudablemente no tiene relación con la empresa. No obstante, el amor es el cimiento de cualquier interacción humana. Sin amor no hay trabajo de equipo, liderazgo, o verdadero compromiso de brindar servicio al cliente. No me refiero al amor romántico del que tanto se habla, sino a otro tipo de sentimiento, denominado *ágape*.

En la Grecia antigua se utilizaban distintas palabras para aludir a diferentes aspectos del amor. *Eros*, para el amor que provoca atracción sexual (de allí deriva la palabra "erótico"); *storge*, para el amor leal a la familia y *philia* para el amor fraternal que impregna la amistad. La forma más noble del amor es el *agape*, amor espiritual, que implica el compromiso incondicional de velar por el bien de otra persona.

El pensador cristiano William Barclay advirtió: "Ágape se relaciona con la mente: no es simplemente una emoción que surge espontáneamente en nuestro corazón. Es un principio que voluntariamente adoptamos para nuestra vida".[12] Jesús predicaba que esa era la clase de amor que todas las personas debían sentir por el prójimo, incluso por sus enemigos. Afirmaba que un ser humano maduro siempre actuaba por amor. No enseñaba a sus discípulos a enamorarse de sus enemigos ni a dedicarles los mismos sentimientos de que eran objeto sus familiares y amigos. Les pedía que alimentaran un cordial, decidido y activo interés en su bienestar. El odio, la injuria y el maltrato no podían impedir esta clase de amor, libre de especulaciones sobre recompensas o resultados. Jesús invitaba a sus seguidores a actuar en beneficio de otros seres humanos, a amar al prójimo.

El ágape no es un sentimiento. Los sentimientos surgen más allá de nuestra voluntad, no somos responsables de ellos porque no podemos evitar sentir de determinada manera. El ágape es una virtud que debemos desarrollar, es una actitud voluntaria. Los sentimientos son provocados por hechos externos, como los actos de otras personas o el clima, o por procesos internos como la digestión o el pensamiento. El ágape proviene del alma. La simpatía es un sentimiento. Ágape es un compromiso independiente de nuestras

simpatías o antipatías. Podemos tener todo tipo de sentimientos hacia distintas personas, pero podemos amarlas (en el sentido de ágape) a todas, plenamente y por igual. Como dijo un maestro cristiano: “El amor (erótico) nos cautiva; el ágape nos eleva”.

La noción del círculo de afectos e intereses no se limita a la tradición cristiana. En los textos budistas, quien dedica su amor plenamente y por igual a todos los seres sensibles es un *bodhisattva*. La denominación deriva de las palabras *bodhi* y *sattva*, que en sánscrito significan respectivamente iluminación y ser. El bodhisattva está dispuesto a pasar privaciones para ayudar a otro ser. Podemos convertirnos en aspirantes a Bodhisattva si juramos valorar el bienestar de los otros tanto como el propio. Quien hace ese voto se compromete a promover la *bodhichitta*, ‘mente iluminada’, una versión de ágape en sánscrito, para beneficiar al mundo. Esta actitud es más que altruista. Los maestros budistas sostienen que el voto no sólo sirve a los demás, sino que también libera a quien lo hace. El aspirante a bodhisattva se libera de intereses y preocupaciones egoístas que son la raíz del sufrimiento.

El compromiso de desarrollar el ágape o bodhichitta puede parecer esotérico, pero es fundamental en una empresa consciente. Es el ingrediente secreto que permite al bodhisattva, al pastor de bueyes o al directivo de empresa entrar al mercado con vocación de servicio.

Sé fiel a tu propio ser, ámalo sin reservas. No simules amar a los otros como a ti mismo. Si no comprendes que forman contigo una unidad, no puedes amarlos. Tu amor por los demás es el resultado, no la causa, de conocer tu propio ser. Sin ese conocimiento, ninguna virtud es genuina. Cuando no dudes de que la vida fluye a través de todo lo que es, y que tú eres esa vida, todo lo amarás de manera natural y espontánea. Cuando comprendas la profundidad y la plenitud de tu amor por ti mismo, sabrás que todos los seres vivos y el universo entero están incluidos en tu afecto. Pero si miras

las cosas como si estuvieran separadas de ti, no puedes amarlas porque les tienes miedo.

NISARGADATTA MAHARAJ [13]

TRANSFORMAR LA CODICIA EN SERVICIO

La visión espiritual de la empresa encuentra apoyo en las ideas de Adam Smith. Profesor de ética y padre fundador del liberalismo económico, Smith sostenía que los hombres de negocios debían preocuparse por el bienestar de los demás. No hablaba de iluminación, sino simplemente de buenas prácticas comerciales. "Los más aptos para prevalecer [en el mercado] son quienes pueden aprovechar el interés personal de otras personas en su favor", escribió Smith en *La riqueza de las naciones*. "'Dame lo que deseo, y tendrás lo que deseas', es el significado de cualquier oferta". En otras palabras, todo acto de comercio es un acto de servicio mutuo. Podemos ingresar en el mundo de los negocios motivados por nuestro interés personal, pero para lograr el éxito debemos servir a los demás. Para quienes aspiran a alcanzar el éxito más allá del éxito, el mercado es una alquimia que transforma el interés personal en servicio al prójimo, la mezquindad en grandeza y la codicia en deseo de satisfacer las necesidades de otros.

Para quienes están empecinados en ser exitosos a cualquier precio, la alquimia del mercado es corruptora. En el juego de los negocios son muchas las tentaciones que pueden impulsarlos a seguir caminos poco éticos que ofrecen a cambio una ventaja competitiva. Como dijimos en el capítulo 3, el canto de las sirenas que promete dinero, poder y fama hace naufragar a quienes no se aferran firmemente al mástil de los valores esenciales. Esto no significa que sea imposible lograr el éxito, la riqueza, el poder y la fama violando normas éticas básicas. De hecho, muchos lo consiguen. O que en el largo plazo

estos personajes poderosos fracasarán o serán desenmascarados. De hecho, en muchos casos esto no ocurre. Lo que significa es que aquellos que traicionan los valores fundamentales del género humano en busca de su propia gratificación terminan viviendo en un infierno psicológico. Quienes para satisfacer su codicia mienten, estafan y roban se convierten en los "fantasmas hambrientos" del budismo que conocimos en el capítulo 1: seres con enormes bocas y cuellos delgados, que devoran todo lo que está a la vista, pero no pueden obtener de ello alimento o satisfacción.

He aquí cómo puede cambiar un ser humano:

Un gusano se deleita
comiendo hojas de vid.
Súbitamente despierta,
una bendición, o lo que fuera, lo ilumina
y deja de ser un gusano.

Es la viña entera,
y huerto, fruta, tronco,
sabiduría y dicha que crecen
y no necesitan devorar.

RUMI, "EL DESPERTAR DEL GUSANO"[14]

El mercado es el ámbito donde se realizan transacciones voluntarias. En una transacción, lo que cada una de las partes involucradas obtiene debe provocarle mayor satisfacción que aquello que cede. Por ejemplo, para cambiar mi naranja por su manzana, debe ser mayor mi deseo por la manzana. Del mismo modo, si usted acepta es porque siente más deseos por la naranja. En consecuencia, podemos decir que la transacción es producto de dos desigualdades. Esta disparidad genera una satisfacción adicional: tanto usted como yo esperamos beneficiarnos con el intercambio. Por supuesto, alguno

de nosotros puede equivocarse. Todos cometemos errores, pero ¿quién, si no cada uno, tiene el derecho a equivocarse sobre lo que quiere?

La preocupación por el bienestar del otro, y el consecuente compromiso, son la base de una buena empresa. También son la esencia del ágape. He descubierto esta forma trascendente del amor en muchos directivos de empresas a los que he conocido a lo largo de mis veinte años como docente y consultor. No he trabajado con organizaciones que la gente considere "iluminadas". Pocas personas dirían que Microsoft, Yahoo!, Google, EDS, Royal Dutch Shell, General Motors, Chrysler, Citibank, Axa o Unilever son organizaciones "espirituales". No obstante, estas compañías están formadas por personas que, al igual que quienes emprenden una búsqueda espiritual, desean cumplir el rol que les corresponde en la humanidad. Responden a un llamado interior que los impulsa a hacer de este mundo un lugar mejor.

La empresa es un ámbito lleno de oportunidades. El mercado es el escenario en el cual todos los seres humanos ponen de manifiesto sus valores. Cuando quedan al descubierto el egoísmo y la inconciencia el trabajo se convierte en un infierno, una ciénaga de padecimiento y esclavitud. Cuando se manifiesta la intención de lograr el éxito más allá del éxito, la empresa se transforma en una obra de arte, de amor y libertad.

UNA CARRERA EXCELENTE, UNA VIDA EXCELENTE

Recuerdo un viaje con mis hijos Sophie y Tomás, que por entonces tenían cuatro y tres años. Subimos al avión que nos llevaría a Buenos Aires a medianoche, una hora más tarde de lo previsto. La nave comenzó a desplazarse, pero de pronto se detuvo. El comandante anunció que eran necesarias tareas de mantenimiento. Como estábamos en medio de una pista activa, debíamos permanecer

sentados con el cinturón de seguridad ajustado.

Como era previsible, Sophie y Tomás desprendieron sus cinturones y comenzaron a correr por el pasillo. Yo me disgusté y estaba a punto de reprenderlos iracundo cuando la Muerte me susurró al oído: "Si el avión se estrella, habrás desperdiciado los últimos momentos de tu vida reprendiendo a tus hijos". El mensaje me dejó helado, y cambió mi punto de vista. La demora era una oportunidad de demostrar mi amor por mis hijos. Su travesura era una expresión de vitalidad. Mi enojo desapareció y, sorprendentemente, logré que Sophie y Tomás volvieran a sus asientos sin castigarlos.

He descubierto que los mensajes de la Muerte me ayudan a recuperar la conciencia en situaciones que me ponen a prueba. Cuando comienzo a obnubilarme, escucho el susurro de la Muerte: "Si estos fueran tus últimos cinco minutos de vida, ¿desearías gastarlos de esta manera?". A muchos de mis clientes les ofrecí esta perspectiva, y les resultó muy útil cuando la aplicaron a situaciones de trabajo. Entonces, dado que estamos llegando al final de este libro, lo invito a reflexionar sobre el final de otros viajes, por ejemplo, el viaje de su carrera y el de su vida.

Los finales hacen que las cosas se vuelvan únicas y valiosas. Destacan la maravilla de cada experiencia. Nos recuerdan que debemos ser conscientes de cada paso que damos. En general, solemos comprender que las cosas son transitorias sólo cuando cobra importancia el final, cuando es demasiado tarde para cambiar. La mejor manera de convertir un final en algo beneficioso es *proyectarlo* en el futuro mientras todavía tenemos oportunidad de corregir el presente. Como dice el maestro zen: "Muere antes de morir; solo así podrás vivir verdaderamente". Para explicar que ser consciente de un final es una experiencia sumamente enriquecedora, poco antes de concluir mis seminarios suelo proponer el siguiente ejercicio.

Suponga usted que le llega el tiempo de jubilarse. Imagine que ha concretado todos sus objetivos y ha mantenido una conducta honorable. Está orgulloso de sí mismo. Está rodeado de personas que lo estiman y lo admiran. Ha ayudado a su organización a cumplir con

su misión. Ha desarrollado relaciones de confianza y apoyo mutuo con quienes lo rodean. Se siente feliz y satisfecho. Es hora de retirarse, y le preparan la tradicional cena de despedida donde están presentes las personas que quieren homenajearlo.

Mientras imagina esta escena, recuerde que no es la ocasión apropiada para ser humilde. Por el contrario, debe verse tan orgulloso como sea posible. Imagine que toma la palabra una de sus líderes, alguien que lo guió y lo apoyó, así como usted le brindó a ella su apoyo. Tome una hoja de papel y escriba un párrafo con las palabras de elogio que su jefa podría dedicarle. Por ejemplo: "Fredy fue el miembro del equipo con el que sueña todo gerente. Su apoyo fue siempre incondicional. No se limitó a realizar su tarea, también expresó en todo momento su preocupación por las personas que trabajamos junto a él. Su compromiso con la excelencia hizo que se esforzara en forma incansable. No estaba empeñado en ganar, tampoco temía perder. Entregaba su corazón y su alma al servicio de un objetivo. Siempre daba lo mejor de sí. Su sabiduría, su bondad y su compasión eran una fuente de inspiración para cada uno de nosotros. En situaciones difíciles, todos confiábamos en que Fredy no claudicaría".

Ahora imagine a un colega, uno de sus pares que enfrentó circunstancias complejas junto a usted. En ocasiones el equipo fue exitoso, en otras no, pero siempre lograron el éxito más allá del éxito. Escriba en otro párrafo lo que ese colega podría decir sobre usted.

A continuación piense en un cliente, alguien que dependía de sus servicios y confiaba en usted. Siempre le dijo la verdad, cumplió impecablemente con sus pedidos, le brindó un servicio excelente, lo ayudó a crecer y triunfar. Escriba otro párrafo, donde el cliente agradecido lo homenajea.

Luego piense en una empleada, alguien que lo ha visto como un líder y un ejemplo, que se desarrolló personal y profesionalmente mientras trabajaba para usted. Gracias a su guía y su ayuda ella se transformó en la persona que ahora es. Escriba otro párrafo, donde ella dice que usted fue el jefe más maravilloso que habría podido

encontrar.

Por último, reflexione sobre su carrera. Todos saben que usted es una persona humilde, que no suele sentirse merecedor de grandes elogios, por lo cual tiene por delante una tarea rigurosa: sólo puede mencionar aquellas cosas de las que se siente orgulloso. Escriba un párrafo final, donde valora sus logros, sus relaciones y su desarrollo personal.

(Si está dispuesto a enfrentar un reto, le aconsejo realizar este ejercicio con otras personas. De la tarea compartida han surgido propuestas muy estimulantes en diversos equipos, e incluso entre desconocidos que participaban de seminarios abiertos. Lea sus párrafos a los demás y escuche a su vez lo que ellos han escrito. También puede hacer este ejercicio imaginando que escribe un discurso, que leerá durante la fiesta de despedida, donde se refiere a la integridad y los logros de todo el equipo).

Ahora piense en su comportamiento habitual. ¿Cómo lo calificaría en relación con las acciones que debería realizar para considerarse merecedor de las palabras de encomio que imaginó? A menudo es desconcertante comprender que aparentemente las acciones cotidianas persiguen objetivos muy distantes de aquello que verdaderamente deseamos para nuestra vida profesional.

Si se atreve, puede dar otro paso para profundizar el ejercicio. En lugar de concentrarse en su carrera, piense en su vida. En lugar de imaginar su fiesta de despedida, imagine que está en su lecho de muerte. Una vez más, piense de manera positiva. Imagine que ha tenido una vida maravillosa, plena, y está listo para partir. Decide realizar un funeral en vida.[15] Los discursos de los asistentes son similares a los de un funeral común; la única diferencia es que usted puede escucharlos e incluso, hablar.

Imagine los elogios de un padre, un amigo, una esposa o un compañero de trabajo, y de un hijo. Finalmente, imagine que debe pronunciar su propia elegía, mencionando las cualidades que más lo enorgullecen. Escriba al menos una oración sobre cada cualidad.

Recuerde que no es la ocasión adecuada para ser tímido o sentirse humilde. Imagine que, después de leer este libro, su vida despegará y desde ese momento se hará realidad todo lo que ha deseado.

Como en el caso anterior, puede leer lo que ha escrito a sus seres queridos y expresar, por medio de sus elegías, las aspiraciones más elevadas que tiene para su vida.

Amigo, busca la verdad mientras estás vivo.
Zambúllete en las experiencias mientras vivas...
Lo que llamas "salvación" corresponde al tiempo anterior a la muerte.
Si no te liberas en vida,
¿lo harás después como un fantasma?
Pensar que el alma se unirá con la luz
simplemente porque el cuerpo se corrompa
es una fantasía total.
Lo que halles ahora, lo hallarás después
Si no encuentras nada ahora, terminaras residiendo en la Ciudad de la Muerte.
Si alcanzas la unión con la divinidad ahora,
en la próxima vida tendrás la sonrisa del deseo satisfecho.

KABIR [16]

JUGANDO A LOS NEGOCIOS

Satisfacer aspiraciones elevadas no es necesariamente un asunto serio. En realidad, es probable que parezca más sencillo si consideramos las actividades de nuestra vida personal y profesional como parte de un juego. El psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi descubrió que los juegos proporcionan condiciones que promueven lo que denomina una "experiencia óptima" de "flujo". Cuando fluimos,

estamos tan absortos en nuestra actividad que nos olvidamos de nosotros mismos. Dejamos de ser el centro de todo y los límites entre el yo y el mundo se desvanecen.

Ingresamos en un extraordinario estado de conciencia, que no implica esfuerzo o atención alguna, una experiencia de comunión en la cual nos sentimos un todo con el juego. Esto no sólo nos hace felices, sino también muy efectivos. Las investigaciones realizadas por Csikszentmihalyi en destacados atletas revelan que el desempeño óptimo se produce en estado de flujo. Los deportistas declaran haber sentido que "el juego se desarrolla por sí mismo" sin necesidad de esfuerzo y concentración.

El estado de flujo se produce cuando la actividad, el juego, es más importante que el resultado. Como destaca Csikszentmihalyi: "Por supuesto, los objetivos finales [...] también son importantes pero el verdadero placer surge de los pasos que damos para alcanzarlos y no del logro en sí mismo".[17]

Cuando nos enfrentamos a una dificultad que pone a prueba nuestras aptitudes sin agobiarnos, estamos distendidos y a la vez concentrados. Nos sentimos bien cuando podemos demostrar nuestras competencias y valores sin que nos abrume el miedo al fracaso. En una experiencia óptima, nos sentimos simultáneamente seguros y en peligro.

El juego tiene límites claros. Dentro de él hay peligro, retos y drama. Afuera hay seguridad, facilidad y calma. Cuando jugamos "corremos el riesgo" de perder, aunque sabemos que estamos totalmente "a salvo". Enfrentamos obstáculos que ponen a prueba nuestro temple y nos impulsan a esforzarnos al máximo. Estamos al borde del abismo; dar un paso en falso significa perder. La serenidad es producto de saber que perder es relativamente inconsecuente para nuestra vida. Dentro del juego, perder es el final. Pero más allá, no importa. Cuando el juego termina, la vida continúa sin problemas.

Dos actitudes pueden echar a perder la diversión: tomarse el juego con excesiva seriedad o con excesiva liviandad. En el primer caso, olvidamos que el riesgo está contenido en un marco de seguridad.

Todos conocemos alguna persona que toma las cosas demasiado en serio, pierde la perspectiva y convierte el juego en una cuestión de vida o muerte en lugar de disfrutar un buen momento mientras trata de ganar. En el segundo caso, nunca nos comprometemos con la acción. No me gustaría que algún integrante de mi equipo dijera: “Es sólo un juego, en realidad no importa. ¿Para qué esforzarnos? Ganar o perder es lo mismo”.

Cuando lo único que importa es ganar, el juego se transforma en algo demasiado serio. Deja de ser un juego. Pero el juego tampoco puede desarrollarse sin interés en ganar. Para disfrutar del juego debemos involucrarnos y desapegarnos al mismo tiempo. Entonces podremos participar plenamente, sabiendo que aunque perdamos, en última instancia todo estará bien, que el objetivo final del juego es el éxito más allá del éxito. La síntesis entre tensión y relajación, miedo y confianza, riesgo y seguridad, crea un flujo que nos permite sentirnos y desempeñarnos de manera óptima.

El juego que se desarrolla en una empresa es peligroso. Para que sea más estimulante que desalentador, se necesita una actitud de compromiso con la conciencia y el éxito más allá del éxito. Sólo entonces podremos embarcarnos en la peligrosa travesía de la empresa con total confianza. Sólo entonces podremos sentir una seguridad que trasciende e incluye al miedo. La tarea primordial de una empresa consciente es ayudar a las personas a lograr el éxito (cumplir con su misión), mientras establecen relaciones saludables (pertenecen a una comunidad), y experimentan una sensación incondicional de paz, felicidad y crecimiento interior (de realización y trascendencia).

La conciencia es la clave. Una actitud consciente en el ámbito de la empresa nos permite afirmarnos en nuestros valores esenciales, elegir conductas coherentes con esos valores, y actuar con responsabilidad e integridad incondicionales. Desarrollar en forma consciente nuestra tarea dentro de la empresa hace posible que logremos el éxito más allá del éxito.

UN ARNÉS ESPIRITUAL

Durante una lección de escalamiento, quedé paralizado mientras subía por una pared rocosa. Podía ver una saliente para mi pie derecho, pero no tenía dónde poner las manos o el pie izquierdo. La situación parecía desesperada. Le grité al instructor que no podía continuar. Él me señaló el apoyo para el pie derecho.

—¡Lo veo, pero no encuentro ninguna otra cosa de que agarrarme! —exclamé angustiado.

El consejo que me dio a continuación me desconcertó.

—Primero debes dar ese paso. Una vez que hayas subido, probablemente encuentres algo que no puedes ver desde donde estás ahora.

—¿Estás loco? —grité—. ¿Qué hago si no encuentro nada?

—Si no encuentras nada, siéntate en el arnés y vuelve a intentarlo.

Cuando algo me paraliza en la vida cotidiana porque no puedo ver la solución, tal vez debería seguir el consejo del instructor de escalamiento: dar el primer paso y confiar en que mi nueva posición me revelará un camino que antes no podía ver. "¿Qué pasa si no encuentro nada de dónde agarrarme?" "Siéntate en el arnés y vuelve a intentarlo."

En la vida cotidiana el arnés no es material. Es espiritual. He descubierto que para sentirme seguro, necesito confiar en un sistema de seguridad espiritual, un conjunto de valores, objetivos y comportamientos que serenan mi mente incluso ante las situaciones más desafiantes. Sea cual sea mi empresa, tengo que hacerla *consciente*. ¡Qué fácil parece así! Esta conciencia es la base del éxito más allá del éxito.

El éxito más allá del éxito se orienta a los valores esenciales, dejando de lado los conceptos superficiales; a los objetivos incondicionales por sobre las metas condicionadas, a la integridad del proceso en lugar del logro de resultados. Si bien el éxito no está garantizado, podemos participar del juego expresando plenamente

nuestros valores. Cualquiera que sea el resultado podemos demostrar cualidades admirables: honestidad, coraje, respeto, decisión e ingenio para enfrentar los desafíos.

Cuando actuamos en alineamiento con nuestros valores más elevados nos invade una sensación de paz interior. Aunque no logremos el éxito, sentiremos el orgullo de haber mostrado un comportamiento honorable. Tal vez tengamos que tolerar la tristeza y la desilusión de la derrota, y las consecuencias del fracaso, pero lo haremos con aplomo. Cuando logramos el éxito más allá del éxito, estas derrotas no son más que leves ondulaciones en el gran lago de la autoconfianza.

Una sólida confianza no depende de resultados exitosos. Cualquier iniciativa implica un riesgo, hay miles de factores que no podemos controlar, capaces de hacer fracasar incluso los planes mejor diseñados. Una confianza inquebrantable se funda en el éxito más allá del éxito, en la expresión de nuestros valores más profundos aun al enfrentar las circunstancias más difíciles. Una filosofía del éxito más allá del éxito nos permite afrontar riesgos que sin ella nos desalentarían; nos ofrece la seguridad de saber que hemos hecho nuestro máximo esfuerzo, y que aun cuando nuestras acciones no fueron suficientes para lograr el resultado deseado son suficientes para conservar la dignidad y la autoestima. Esa seguridad, incluso ante el riesgo, nos permite disfrutar la vida en plenitud.

En el capítulo 3, me referí al *Bhagavad Gita,* el texto sagrado de la India que explica cómo ir a la guerra o, en términos más generales, cómo enfrentar circunstancias difíciles con serenidad. Las enseñanzas del *Gita*, como habitualmente se lo denomina, son la base del karma yoga, o yoga de la acción. La palabra yoga proviene de la misma raíz que la palabra “yugo”. Significa “unir”, así como la palabra religión proviene del latín *religare* y significa “reunir”. El yoga es una disciplina orientada a unir la materia y el espíritu, y el karma yoga es una manera de hacerlo por medio de la acción consciente. Quien se libera de la preocupación por el resultado y actúa de acuerdo con sus valores más elevados puede apoyarse en su

integridad incondicional, dice el *Gita*.

En el *Gita*, Krishna le enseña a Arjuna a entrar en combate para lograr el éxito más allá del éxito. En el lenguaje de la psicología moderna, Krishna le enseña a su discípulo a actuar en estado de "flujo" y convertir cualquier situación, incluso si implica un conflicto, en una experiencia óptima. En su primera instrucción está la clave del éxito más allá del éxito: despreocuparse del resultado y actuar de acuerdo con la propia naturaleza o virtud. "Cumple tu deber con la mayor dedicación, oh, Arjuna, concéntrate en la Verdad, abandona la preocupación y el apego por los resultados, y conserva la calma en el éxito y en el fracaso. La ecuanimidad de la mente es el karma yoga. Trata del mismo modo el placer y el dolor, la victoria y la derrota, la ganancia y la pérdida, compromete todo tu ser en la tarea. Si actúas de este modo, lograrás la salvación."[18] Esta es la paz fundamental de la mente, el arnés espiritual que convierte cualquier situación peligrosa en un noble desafío.

Al igual que en los *Diez dibujos del pastoreo del buey*, Krishna recomienda a Arjuna no eludir la acción: "No se libera de la esclavitud del mundo aquel que simplemente evita la tarea, no logra la liberación con sólo resignarse. Cumple con tu tarea, porque la acción es sin duda mejor que la inercia". Para alcanzar la liberación es necesario que abandonemos el apego por los resultados y hagamos de cada acción una ofrenda a los valores más elevados.

Mis quehaceres cotidianos son muy comunes
pero estoy en total armonía con ellos
a nada me apego, nada rechazo;
en ningún lugar hay obstáculo o conflicto.
¿A quién le importa la riqueza y el honor?
Hay brillo en las cosas más diminutas.
Mi poder milagroso y mi actividad espiritual:
sacando agua y cargando leña.

SIMPLE, NO FÁCIL

Al comienzo de este libro me referí a los factores que permiten a los individuos y las organizaciones lograr resultados sobresalientes. Definí tres dimensiones del éxito: "yo", "nosotros" y "ello". En la dimensión impersonal, o "ello", el objetivo es cumplir con la misión de la organización, aumentando su capacidad de seguir haciéndolo en el futuro y ofreciendo a los accionistas ganancias excelentes en el largo plazo. En la dimensión interpersonal, el "nosotros", el objetivo es establecer relaciones de mutua colaboración, confianza y respeto, crear una comunidad con metas y valores compartidos de la cual las personas se sientan parte. En la dimensión personal, el "yo", el objetivo es vivir en estado de flujo, sentir una felicidad trascendente que proviene de actuar con integridad, en concordancia con los principios e ideales declarados.

Describí siete cualidades de las empresas conscientes, que son la base de una organización empresaria y una vida extraordinaria: responsabilidad incondicional, integridad esencial, humildad ontológica, comunicación auténtica, negociación constructiva, coordinación impecable y competencia emocional. Si bien son cuestión de sentido común, su puesta en práctica no suele ser algo común. Es simple, pero no fácil, porque todas estas prácticas implican un cambio en la conciencia. No pueden funcionar si consideramos al trabajo como una carga inevitable, que toleramos sólo porque nos proporciona los medios para satisfacer nuestras necesidades. Para desarrollar estas habilidades, debemos ver el trabajo como el "amor que se ha hecho visible". Entonces el ejercicio profesional y la vida misma se convierten en una obra de arte, inspirada en el deseo de servir, más que en la necesidad de obtener servicio.

A lo largo de las páginas de este libro, lo invité a considerar el trabajo como un medio propicio para la expresión plena de sus valores esenciales. Le pedí que se aventurara conmigo por senderos que no suelen asociarse con los negocios. Ahora, al final del recorrido, cerramos el círculo. Lo invito a poner en práctica estas habilidades y a entrar en el mercado con vocación de servicio. Como dice un antiguo proverbio árabe: "Aunque nada en el mundo exterior haya cambiado, tú habrás cambiado y en consecuencia, todo habrá cambiado". Y como aconsejaba el maestro zen: "Antes de alcanzar la iluminación, debes cortar leña y acarrear agua". Espero que entremos juntos en el mercado, con un nivel de conciencia más elevado, para servir a la liberación de todos los seres sensibles. Entonces tal vez comprendamos que nuestras organizaciones empresarias y nuestro trabajo no son más que un aspecto del Dios sensible, visible, de Platón.

No cesamos de explorar
Y el final de toda nuestra exploración
Será llegar al punto de partida
Y reconocer el lugar por primera vez.

T. S. ELLIOT, "LITTLE GIDDING" [20]

NOTAS

1. Hixon, Lex, *Coming Home: The Experience of Enlightenment in Sacred Traditions*, Doubleday, Nueva York, 1978, p. 79.
2. *Ibídem*.
3. Branden, Nathaniel, *op. cit.*, p. 180.
4. Collins, Jim y Porras, Jerry I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, Nueva York, 1997, p. 55.

5. Wilber, Ken, *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*, Shambhala, Boston, 1995, p. 52.
6. Kabir, *Ecstatic Poems* (Robert Bly, tr.), Beacon Press, Boston, 2004, p. 61.
7. Wilber, Ken, *Sex, Ecology and Spirituality*, Shambhala, Boston, 1995, pp. 320, 321, 324, 325.
8. Maslow, Abraham, *op. cit.*, p. 13.
9. Citado en Csikszentmihalyi, Mihayli, *Good Business*, *op. cit.*, p. 56.
10. Citado en Collins y Porras, *op. cit.*, p. 57.
11. Csikszentmihalyi, Mihayli, *op. cit.*, p. 145, 154.
12. Barclay, William, *New Testament Words*, Westminster, 1964, p. 21.
13. Nisargadatta Maharaj, *I Am That*, p. 213.
14. Rumi, "The Worm's Waking", en *The Essential Rumi* (Coleman Barks, tr.), HarperCollins, Nueva York, 1995, p. 265.
15. Albom, Mitch, *Tuesdays with Morrie*, Doubleday, Nueva York, 1997.
16. Kabir, *op. cit.*, p. 8.
17. Csikszentmihalyi, Mihayli, *op. cit.*, p. 42.
18. Bhagavad Gita, capítulo 2, versos 48 y 38; capítulo 3, versos 4 y 5.
19. Mitchell, Stephen, *The Enlightened Heart*, Harper Perennial, Nueva York, 1993, p. 35.
20. Elliot, T.S., "Little Gidding", en *Four Quartets*, Harcourt, Nueva York, 1971, p. 59.

EPÍLOGO

La seguridad es un concepto que se opone a la razón. No existe en la naturaleza, no hay niño u hombre que se haya sentido totalmente a salvo. En el largo plazo, evitar el peligro no es más seguro que exponerse sin reservas. La vida es una riesgosa aventura, o no es nada.

HELLEN KELLER

"Sin importar cuál sea la experiencia que tengan allí arriba, los transformará para siempre. Cuando regresen ya no serán los mismos", dijo el cocinero de la expedición. Con una mirada cómplice, Federico nos vio partir rumbo a la cima de los Andes.

Cuando comenzó nuestro día culminante todavía estaba oscuro y la temperatura era de treinta grados bajo cero. Nos levantamos después de pasar la noche en vela, imaginando la cima del Aconcagua que estaba novecientos metros más arriba. Me alejé del campamento con inquietud. ¿Qué demonios hacía yo a seis mil metros de altura? La magnitud de la tarea que tenía por delante me abrumaba. ¿Qué probabilidad tenía de llegar a la cumbre? En el mejor de los casos, el 50%.

Me esforzaría por llegar a la cima, pero no podía garantizar que la alcanzaría. Mi objetivo estaba condicionado por factores que estaban más allá de mi control. Un ejemplo, el clima; ¿qué tal si una tormenta

de nieve cubría la montaña? Más preocupante aún, mi cuerpo, ¿qué tal si se me acalambraban los músculos, me daba un edema cerebral o pulmonar? Finalmente, ni siquiera podía controlar mi mente. Tenía tentaciones casi insoportables de mandar todo al demonio y volver a casa. Sin embargo, me sentía confiado. Tenía un objetivo incondicional, que podía lograr más allá de las circunstancias externas: seguir adelante hasta que las fuerzas me abandonaran. Estaba dispuesto a escalar hasta desmayarme. El sendero no era tan peligroso. Aunque perdiera la conciencia momentáneamente, con la ayuda de un guía estaba seguro de poder volver al campamento. No tenía el éxito asegurado, pero en cambio tenía la certeza de que lograría el éxito más allá del éxito.

¿Qué era lo que esperaba obtener? ¿Qué cosa era para mí más importante que llegar a la cima, es decir, que el éxito en sí mismo? No escalaba para alcanzar la cumbre de la montaña, sino para descubrir algo fundamental sobre mí. Había emprendido esa expedición porque quería realizar una experiencia de aprendizaje profundamente transformadora. Era una travesía espiritual de la cual esperaba regresar al mercado con vocación de servicio. Quería volver con la certeza de haber domado el buey, con paz, plenitud y una firme sensación de bienestar, más allá de cualquier circunstancia. Quería descubrir quién era en realidad, y disfrutar de una alegría capaz de abrazar la tristeza. Sin embargo, a medida que me aproximaba a la culminación de mi aventura comprendía que el aprendizaje es un arma de doble filo: abre nuevas perspectivas y al mismo tiempo deja decididamente atrás las que solíamos tener. La transformación es irreversible. Los comentarios del cocinero me recordaron un pasaje del libro de Carlos Castaneda, *Viaje a Ixtlán*. En el último capítulo don Juan, el chamán, dice:

> Si sobrevives [al encuentro con el conocimiento] te encontrarás en un territorio desconocido. Entonces, como es natural, lo primero que desearás es emprender el camino de regreso [a casa]. Pero ese camino no existe [...]. Lo que dejaste atrás se ha

perdido para siempre [...] todo lo que amabas u odiabas. Pero los sentimientos de un hombre no mueren, no cambian, y [el hombre de conocimiento] emprende el camino de regreso sabiendo que no lo llevará al lugar inicial, que ningún poder terrenal, ni siquiera su propia muerte, lo devolverá al lugar, a las cosas, a los seres que amaba. [El conocimiento] cambiará tu idea del mundo [...]. Esa idea lo es todo, y cuando se modifica, cambia el mundo entero.[1]

Para ilustrar su idea, don Juan le pide a don Genaro, un hechicero amigo, que relate la historia de su encuentro con el conocimiento. Un día, mientras regresaba del campo a su casa, don Genaro se encontró con su aliado (un espíritu guía) y entabló un combate con él.

Lo aferré y comenzamos a girar. El aliado y yo dábamos vueltas a gran velocidad, pero yo no lo soltaba. Girábamos en el aire con tal fuerza y rapidez que no podía verlo. Todo estaba nublado. El movimiento parecía no tener fin, hasta que de pronto sentí que estaba otra vez de pie en el suelo. Me miré. El aliado no me había matado. Estaba entero. ¡Era yo mismo! Supe que lo había logrado. Por fin tenía un aliado. Di saltos de alegría. ¡Qué sensación indescriptible!

Luego miré a mí alrededor para saber dónde estaba. No reconocía lo que veía. Pensé que el aliado me había transportado por el aire y me había dejado caer en algún sitio muy lejano del lugar donde habíamos comenzado a girar. Traté de orientarme. Supuse que Ixtlán, mi aldea, estaría hacia el este y comencé a caminar en esa dirección [...].

—¿Cuál fue el resultado final de esa experiencia, don Genaro? —preguntó (Castaneda). [Don Juan y don Genaro] lanzaron una carcajada.

—Diría que el viaje de don Genaro no tuvo un resultado final. Nunca lo tendrá. Genaro sigue su camino de regreso—. Nunca llegaré a Ixtlán —dijo [don Genaro].[2]

Así como nuestro cuerpo experimenta cambios cuando escalamos una montaña, las experiencias de aprendizaje significativas modifican nuestro modelo mental. Lo que aprendemos cambia nuestro mundo, y nuestra propia persona, dado que somos quienes tenemos esa percepción del mundo. Un viaje espiritual no tiene retorno porque el "hogar" que dejamos atrás ya no existe, y lo mismo ocurre con la persona que abandonó ese hogar. Cuando atravesamos el portal del conocimiento la realidad ya no es la que solía ser. Por ese motivo los chamanes nos advierten que debemos alcanzar el conocimiento con el impecable espíritu de un guerrero, listo para enfrentar la muerte, porque la muerte no es entendida como el deceso físico, sino como la pérdida de las antiguas relaciones y certezas.

El sol ya estaba alto en el cielo. Habíamos estado subiendo durante más de seis horas. Yo estaba cansado, pero el tramo más desafiante era el que tenía por delante. Había oído historias horrendas sobre el famoso trecho al que llamaban "La Canaleta", un terreno rocoso y despiadado. Avanzamos con gran dificultad. Sabía que atravesar ese corto tramo me llevaría por lo menos dos horas, si tenía la suerte de no romperme una pierna y no me desmayaba a causa del cansancio. Cuando nos entrenábamos para escalar la montaña, mis compañeros y yo teníamos en claro que La Canaleta era la principal dificultad.

A la mente le gustan los objetivos simples: si los alcanzamos, logramos el éxito; de lo contrario, hemos fracasado. Pero la vida no suele ser tan simple. Los viajes trascendentes son un proceso más que un acontecimiento aislado. Para realizarlos no basta un impulso, requieren energía sostenida. El viajero debe ser sólido, física, emocional, mental y espiritualmente.

"Entrénate con seriedad y escalarás sin dificultad", era mi consigna. Aun más importante que mi compromiso con la expedición era mi compromiso con las prácticas. Todos los retos a los que me enfrentaba en la vida se convertían en oportunidades para entrenar. Tanto en la esfera personal como en el ámbito profesional, cada dificultad se convertía en una "altura" donde podía desarrollar mi

destreza de escalador. No obstante, la tarea excedía mi capacidad personal. Así como cualquier montañista necesita un compañero para sostener su cuerda, yo necesitaba la ayuda de mis amigos para seguir adelante. Y lo mismo les ocurría a mis compañeros de expedición. Nos ayudamos mutuamente para enfrentar todas las dificultades. Nos convertimos en aquellos a los que Karlfried Graf von Durckheim denomina "compañeros de viaje".

> El hombre que, habiendo emprendido el camino con convicción, se enfrenta a situaciones difíciles, no elegirá al amigo que le ofrece refugio y alienta a su antiguo ser a sobrevivir. En cambio, buscará a quien lo ayude, fielmente y sin claudicaciones, a arriesgarse, a tolerar el sufrimiento, a superarlo valientemente, y convertirlo en la "balsa que lo lleva a la orilla lejana". Sólo en la medida en que el hombre se expone repetidamente a la aniquilación será posible que surja en él aquello que es indestructible. En esto reside la dignidad de asumir el riesgo. En consecuencia, el objetivo de la práctica no es desarrollar una actitud que permita alcanzar un estado de paz y armonía imperturbables. Por el contrario, la práctica debe enseñar al hombre a permitirse ser tomado por sorpresa, perturbado, agraviado, golpeado y maltratado, es decir, debe dotarlo de la capacidad de atreverse a abandonar su fútil anhelo de armonía, de ausencia de dolor, de una vida cómoda, para poder descubrir, en la lucha contra las fuerzas que se le oponen, aquello que lo espera más allá del mundo de las polaridades.[3]

Sin embargo, a pesar del entrenamiento la mayoría de nosotros no llegó a la cima. Éramos doce los que partimos y dos semanas más tarde sólo quedábamos cuatro. No había una diferencia evidente entre aquellos que decidieron no seguir y los que ahora nos esforzábamos por alcanzar la cumbre de la montaña. Todos nos habíamos entrenado con la misma dedicación, pero los malestares que provoca la altura y los vientos huracanados que nos azotaron

toda la noche fueron suficientes para convencer a ocho integrantes del grupo que lo mejor era regresar. Miré a los tres compañeros restantes preguntándome cuál era la diferencia entre ellos y nosotros. Sin duda estábamos igualmente descompuestos y asustados. Recordé que nosotros cuatro habíamos corrido maratones, para lo cual es necesario tener gran tolerancia al dolor. Mantener el rumbo es un desafío físico y espiritual. Aparentemente estábamos más dispuestos a tolerar aflicciones para alcanzar un objetivo trascendente.

No se trataba de ser estoico. De algún modo, casi perverso, disfrutábamos del dolor. El día anterior, después de armar las tiendas, le dije a mi compañero: “Me siento terriblemente mal. Mi cabeza está a punto de explotar, me duele el estómago, estoy mortalmente cansado. Me duelen hasta los dientes. Nunca me he sentido peor en toda mi vida”. Y luego, con los ojos húmedos y una enorme sonrisa, agregué: “Soy inmensamente feliz”.

> En el terreno más blanco y árido
> de un desierto de infinito dolor,
> perdí la cordura,
> y encontré esta rosa.
>
> RUMI [4]

Mis compañeros y yo no éramos masoquistas. En realidad, nos encanta sentirnos bien. Sin embargo, cuando corrimos maratones y escalamos montañas, descubrimos que la alegría y el placer son cosas diferentes. Como dice Csikszentmihalyi:

> Por el contrario, la dicha no siempre es placentera e incluso puede generar mucha tensión. Un montañista que, exhausto y a punto de congelarse, corre el riesgo de caer al abismo, no desearía estar en ningún otro lugar. Si se imagina en un

> escenario de ensueño, bebiendo una piña colada bajo una palmera junto al mar color turquesa, no sentirá un regocijo comparable al que experimenta en esa ladera azotada por el viento. Los ajedrecistas siguen jugando a pesar de que, al fin de un día de competencia, el dolor de cabeza y la vejiga a punto de estallar apenas les permiten ponerse de pie. Los bailarines se sacrifican para mantener la férrea disciplina que requiere su arte, dejan de lado las relaciones personales, la paternidad y muchos otros placeres para alcanzar su máximo nivel. La alegría puede ir unida a la extrema tensión física y mental, pero nutre el espíritu porque la experiencia implica un triunfo sobre las fuerzas de la entropía y la decadencia. La alegría es la base de los recuerdos que, retrospectivamente, enriquecen la vida y nos dan confianza para enfrentar el futuro.[5]

Nos llevó dos horas atravesar La Canaleta. Me dolían los músculos, mis pulmones estaban al límite y todavía tenía que subir trescientos metros. Pensé seriamente en abandonar. Me apoyé sobre los bastones e inspiré. Estaba verdaderamente exhausto. No me sentía capaz de llegar a la cima y pensaba en la posibilidad de emprender el camino de regreso. En ese momento recordé que había asumido el compromiso incondicional de lograr mi objetivo: seguir adelante hasta que las fuerzas me abandonaran. Decidí que caminaría hasta que me desmayara, lo cual, intuía, sucedería bastante pronto. Luego surgió en mí una idea tan arrolladora como una avalancha: *desde aquí hasta la cima hay un número finito de pasos y voy a darlos, uno por uno*. Así lo hice. Di un paso, luego otro, y otro. Dejé de preocuparme por la cima, por el éxito, por el logro. En mi cabeza sólo había lugar para una frase: *un paso más, un paso más*.

Inesperadamente, me sentí lleno de energía. No sabía de dónde provenía, parecía originarse fuera de lo que reconocía como mi propio ser. Es difícil explicarlo. Todo lo que sé es que alguien que era yo, y al mismo tiempo no era yo, siguió caminando, subiendo la montaña sin prestar atención al agotamiento. Todavía faltaba un tramo, pero ya

había obtenido mi premio. Había llegado al límite de mis fuerzas y había encontrado una manera de superarlo. Era algo mucho más preciado que cualquier fotografía, que cualquier logro del cual pudiera jactarme. Antes de alcanzarla, ya había llegado a la cima.

Los pájaros se han desvanecido en el cielo
y ya desaparece la última nube.
Nos sentamos juntos, la montaña y yo,
Hasta que sólo queda la montaña.

LI PO [6]

Si bien poner en práctica las competencias presentadas en este libro no implica una experiencia extrema, como la de escalar el Aconcagua, no significa que la tarea sea menos exigente. Afrontar la vida con responsabilidad incondicional, respetando nuestros valores esenciales y aceptando humildemente que nuestra verdad no es *la verdad*, exige un profundo compromiso. La comunicación auténtica, la negociación constructiva y la coordinación impecable requieren más perseverancia de lo que habitualmente se supone. No es más difícil que correr una maratón, tampoco es más fácil. Es imprescindible entrenar con seriedad, practicar incansablemente, aprovechando todo lo que la vida nos ofrece. El entrenamiento nos ayudará a superar nuestras propias limitaciones. Nos permitirá crecer. Nos hará girar en el aire con tanta velocidad y energía que no podremos ver. Nos llevará tan lejos que nunca podremos regresar a Ixtlán.

A veces parece imposible superar las dificultades, evitar el fracaso. En esos momentos, necesitamos un grupo de personas que nos ayude a exponernos una y otra vez, hasta la aniquilación, para que aquello que es indestructible pueda surgir dentro de nosotros. Si damos un paso por vez, seremos capaces de lograr objetivos que

parecían imposibles. O tal vez no, pero aunque no lo logremos, el compromiso con el éxito más allá del éxito producirá cambios asombrosos, que ni siquiera podíamos imaginar. Como dijo el cocinero de la expedición, cuando alguien emprende ese viaje nunca vuelve a ser la misma persona. Sin importar qué suceda, cambiaremos para siempre.

Este Camino no tiene retorno y nunca termina. No hay lugar al que llegar, ni cima que conquistar. Sólo se trata de expandir incesantemente el espíritu. Cada vez que creo que lo he logrado, que por fin tengo todo bajo control, surge un nuevo desafío y me obliga a aceptar con humildad que está más allá de mi habilidad para responder a él. No obstante, siento la paz y la satisfacción que brinda el éxito más allá del éxito. Estoy seguro de que puedo asumir mi responsabilidad, actuar con integridad y expresar mis valores trascendentes. No puedo permitirme dudas u ocultamientos. Estoy incondicionalmente comprometido con el éxito más allá del éxito. Algunas veces desearía desandar el camino, culpar a otros, sentirme víctima, dar rienda suelta a mis modelos inconscientes. Pero no hay camino de regreso. El despertar de la conciencia es irreversible. Una vez que comenzamos a ver, no podemos simular que somos ciegos. Podríamos engañar a otros, no a nosotros mismos. Podemos actuar dejando de lado la ética o la responsabilidad, pero no podemos evitar saberlo.

Alguna vez le preguntaron al montañista George Mallory por qué quería escalar el Everest. “Porque está allí”, respondió. Cuando la gente me pregunta por qué debería adoptar estas prácticas, desearía darle la misma respuesta. Si usted siente que puede darle la espalda a estas ideas, adelante. Pero si ha leído este libro hasta aquí, me temo que ya no tiene alternativa. Tal vez piense que puede ignorar este material, pero si aún no ha cerrado el libro, está condenado. El desafío que le propone lo atraerá inevitablemente, como la montaña al escalador. Paradójicamente, no hay mayor libertad que la disciplina. Imagine que encuentra una billetera con mil dólares en efectivo y la licencia de conductor del dueño. ¿Realmente cree tener alguna

opción? Puede fantasear con la idea de conservarla, pero sabe que no lo hará. Cuando alcanzamos cierto nivel de empatía y desarrollo moral, ya no hay alternativa.

Al poner en práctica las recomendaciones de este libro, usted encontrará grandes dificultades. Tal vez se sienta aislado y desconcertado. Es posible que tenga que enfrentarse al cinismo o la rivalidad de sus compañeros de trabajo. No conozco la manera de evitar estas dificultades. Al igual que el Quijote de La Mancha, le sugiero considerarlas signos de progreso. ¡"Ladran, Sancho, señal que cabalgamos"! En la montaña, la incomodidad es señal de que ascendemos. En la vida es una señal de que crecemos. Es posible descubrir en la incomodidad un significado, una perspectiva que nos dé motivos para seguir adelante. En lo personal, encuentro sustento en una frase del Dalai Lama: "Es extremadamente difícil lograr la paz mundial por medio de la transformación individual. No obstante, no hay otra manera de hacerlo". Puede decirse lo mismo sobre el desarrollo personal, organizacional y social.

Más allá de los cambios que se producen en cada individuo, son los grupos de individuos comprometidos los que cambian el mundo. En palabras de Margaret Mead: "No tengo dudas de que un pequeño grupo de ciudadanos comprometidos puede cambiar el mundo; en realidad, es lo único que ha podido cambiarlo." Tengo que escalar la montaña por mí mismo, pero mis compañeros me infunden energía. Cuando tropiezo, ellos me sostienen. Cuando ellos tropiezan, yo los sostengo. Al compartir esa aventura, al depender tan absolutamente de otro para sobrevivir, se genera una conexión estrecha. Cuando bajamos de la montaña mis compañeros y yo sentimos claramente el nuevo vínculo que nos unía. Todos habíamos trabajado por separado y en grupo. Ahora teníamos la certeza de habernos ayudado mutuamente para lograr nuestro objetivo. Nos respetábamos profundamente, casi reverentemente. Era un sentimiento grandioso. Mientras descendíamos hacia el campamento base, le encontré un nuevo sentido a la historia del regalo del rabino.

La historia transcurre en un monasterio que atravesaba un momento difícil. Pertenecía a una importante orden religiosa que, como resultado de las persecuciones de los siglos XVII y XVIII y del surgimiento del secularismo en el siglo XIX, había perdido sus conventos y había sido diezmada a tal punto que, en el derruido monasterio central, sólo quedaban el abad y cuatro monjes, todos de más de setenta años. Evidentemente, la orden se extinguiría.

En los espesos bosques que rodeaban el monasterio había una pequeña choza, que un rabí de un pueblo cercano solía utilizar para sus retiros espirituales. A lo largo de años de oración y contemplación los monjes habían desarrollado cierto grado de percepción extrasensorial. Cuando el rabí estaba en su choza, se los oía susurrar: "El rabí está otra vez en el bosque". En una de aquellas ocasiones, angustiado por el inminente fin de la orden a la cual pertenecía, el abad decidió visitar al eremita para pedirle algún consejo que le permitiera salvar el monasterio.

El rabino dio la bienvenida al abad. Pero cuando este le explicó el motivo de su visita, sólo pudo compadecerse de él.

—Sé de qué se trata. La gente ya no tiene vida espiritual. Lo mismo ocurre en mi pueblo. Casi nadie va a la sinagoga —afirmó el rabino.

Los dos ancianos, el abad y el rabino, lloraron juntos. Luego leyeron algunos pasajes de la Torá y hablaron serenamente de temas importantes. Llegó la hora en que el abad debía partir. Los religiosos se abrazaron a modo de despedida.

—Celebro que por fin nos hayamos conocido —dijo el abad—. Aunque no he cumplido con el propósito que me trajo hasta aquí. ¿Hay algo que puedas decirme, algún consejo que me ayude a salvar a mi orden de su agonía?

—No, lo lamento —respondió el rabino—. No puedo daros consejo alguno. Sólo puedo deciros que el Mesías es uno de vosotros.

Cuando el abad regresó al monasterio los monjes lo rodearon y

le preguntaron:

—Y bien, ¿qué os ha dicho el rabino?

—No pudo ayudarme —dijo el abad—. Tan sólo nos lamentamos y leímos juntos la Torá. Lo único que dijo, cuando yo estaba a punto de partir, fue algo misterioso: que el Mesías es uno de nosotros. No sé a qué se refería.

Pasaron días, semanas y meses. Los ancianos monjes reflexionaron sobre las palabras del rabí, tratando de descubrir su significado. ¿El Mesías es uno de nosotros, los monjes de este monasterio? Si así fuera, ¿cuál de nosotros? ¿El abad? Sí, probablemente se refiriera al abad. Ha sido nuestro superior durante más de una generación. Aunque también podría ser el hermano Tomás. Ciertamente, un hombre santo. Todos saben que Tomás es un hombre iluminado. Por supuesto, no puede haberse referido al hermano Alfredo, que tiene un temperamento irascible. Aunque pensándolo más detenidamente, si bien su carácter suele ser un incordio, Alfredo casi siempre tiene razón. Y a menudo, mucha razón. Tal vez el rabí se refiriera al hermano Alfredo. Pero seguramente no al hermano Felipe, tan pasivo, verdaderamente insignificante. Aunque debemos reconocer que tiene el don casi misterioso de aparecer como por arte de magia donde se lo necesita. Probablemente Felipe sea el Mesías. Sin duda el rabí no se refería a mí. Soy sólo una persona común. ¿Y si a pesar de todo así fuera? ¿Si hubiera sugerido que yo soy el Mesías? Oh, Dios, no. No es posible, ¿verdad?

Mientras los monjes reflexionaban, contemplando la remota posibilidad de que alguno de sus hermanos fuera el Mesías, comenzaron a tratarse con sumo respeto. Y cada uno de ellos, después de considerar la posibilidad aún más remota de ser el Mesías, comenzó a tratarse a sí mismo con sumo respeto.

El bosque donde se encontraba el monasterio era hermoso, por lo cual la gente solía visitarlo para merendar en su pequeño parque, para pasear por sus senderos y a veces incluso para meditar en la ruinosa capilla. Cuando lo hacían, aun sin darse

cuenta, percibían el extraordinario respeto que infundían los cinco ancianos monjes y que parecía impregnar la atmósfera del lugar. Los rodeaba una especie de aura, algo extrañamente atrayente que impulsaba a los visitantes a volver al monasterio. Sin comprender por qué, comenzaron a frecuentarlo más asiduamente para merendar, para pasear, para rezar. Comenzaron a llevar a sus amigos para que conocieran ese lugar tan especial. Y sus amigos llevaron a su vez a otros amigos.

Así fue como algunos de los jóvenes que visitaban el monasterio comenzaron a conversar con los monjes. Al cabo de un tiempo, uno de ellos preguntó si podía ingresar en la orden. Luego otro, y otro, hasta que, pocos años después, gracias al regalo del rabí, el monasterio volvió a albergar a una orden pujante, y fue nuevamente un vibrante centro de luz y espiritualidad.[7]

No es posible practicar estas habilidades sin pasar por momentos críticos. El viaje está lleno de errores, contradicciones, vergüenzas y dudas. Y aunque el fin vale la pena, a veces es fácil desorientarse. Cuando esto ocurre, el viajero necesita una brújula que le indique el "verdadero norte". En mi experiencia, la mejor es el consejo del rabí. Imagine que cada persona que usted encuentra puede ser el Mesías, y trátela con sumo respeto. Aun cuando usted no sea capaz de recordar una sola de las palabras que leyó en este libro, el poder de esa noble intención le deparará el éxito.

Permítame ofrecerle una última herramienta, que me ha ayudado a incorporar una poderosa lección que aprendí en una caminata por el Himalaya. Mientras recorría los senderos, me cruzaba con muchas personas. En los Estados Unidos, habríamos podido intercambiar una sonrisa o un cordial saludo. O tal vez simplemente nos habríamos ignorado. Pero en Nepal es diferente: las personas unen las palmas

de sus manos delante del pecho, inclinan levemente la cabeza y dicen "Namaste".

En sánscrito "namaste" significa "me inclino ante ti". Es más que una expresión de cortesía, hay en ella una profunda conciencia del otro. "Namaste" también puede traducirse como "saludo a la Luz Divina que brilla en ti". Cuanto más pronunciaba este saludo, más lo valoraba. Advertí que me inspiraba a actuar con benevolencia. Es difícil ser rudo con una persona después de haberse inclinado ante ella, teniendo presente que puede ser el Mesías. Ya de regreso en casa, adopté ese saludo, aun sin necesidad de utilizar la palabra en sánscrito. Cuando digo: "¡Hola!", pienso "saludo a la Luz Divina que brilla en ti". En secreto, le digo namaste a mi familia, a mis amigos, a mis colegas, a mis clientes e incluso a mi perro.

Y así, al fin de este viaje, mientras se prepara para entrar en el mercado con vocación de servicio, me inclino ante usted. Puedo ver la Luz Divina que emana de su ser.

Namaste

NOTAS

1. Castaneda, Carlos, *Journey to Ixtlán*, Simon & Schuster, Nueva York, 1991, pp. 265-266.
2. *Ibídem*, pp. 260-264.
3. Citado en Paul, Jordan y Margaret, *Do I Have to Give Up Me to Be Loved by You?, Workbook*, 2ª ed., Hazelden, Center City, 2002, p. 180.
4. Citado en Harvey, Andrew, *The Way of Passion. A Celebration of Rumi*, J. P. Tarcher, Nueva York, 2000, p. 72.
5. Csikszentmihalyi, Mihaly, *Good Business*, *op. cit.*, pp. 29-30.

6. Citado en Mitchell, Steven (ed.), *The Enlightened Heart*, HarperCollins Perennial, Nueva York, 1994, p. 32.
7. Citado en Peck, Scott, *The Different Drum: Community Making and Peace*, Simon & Schuster, Nueva York, 1998, pp. 13-15.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

(y listado ecléctico de otros materiales recomendados)

GENERAL

Collins, Jim, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HarperCollins, Nueva York, 2001. (Hay versión en español: *Empresas que sobresalen*, Norma, Bogotá, 2002).

Buckingham, Marcus y Coffman, Curt, First, *Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, Nueva York, 1999. (Hay versión en español: *Primero, rompa todas las reglas*, Norma, Bogotá, 2000).

Jacques, Elliot y Clement, Stephen, *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Conflicts*, Casan Hall and Co., Arlington, VA, 1994.

Covey, Stephen, *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful lessons in Personal Change*, Fireside, Nueva York, 1992. (Hay versión en español: *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, Barcelona, 1995).

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, Mckee, Anne, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. (Hay versión en español: *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*, Plaza & Janés, Barcelona, 2002).

La lista de Schindler, Steven Spielberg (director), largometraje, 1993.

Matrix I, Andy y Larry Wachowski (directores), largometraje, 1999.

PRÓLOGO DE KEN WILBER

Wilber, Ken, *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business,*

Politics, Science and Spirituality, Shambala, Boston, 2000. (Hay versión en español: *Una teoría de todo: una visión integral de la empresa, la política, la ciencia y la espiritualidad*, Kairós, Barcelona, 2001).

Wilber, Ken, *A Brief Story of Everything*, Shambala, Boston, 1996. (Hay versión en español: *Breve historia de todas las cosas*, Kairós, Barcelona, 1997).

Wilber, Ken, *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*, Shambala, Boston, 2000. (Hay versión en español: *Una visión integral de la psicología*, Alamah, México, 2000).

Wilber, Ken, *Kosmic Consciousness* (audio), Sounds True, Louisville, 2003.

PRÓLOGO DE PETER SENGE

Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday, Nueva York, 1990. (Hay versión en español: *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires, 1990).

Senge, Peter, *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday Currency, Nueva York, 1994. (Hay versión en español: *La quinta disciplina en la practica*, Granica, Barcelona, 1998).

Senge, Peter, et al., *The Dance of Changing: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Doubleday Currency, Nueva York, 1999. (Hay versión en español: *La danza del cambio*, Gestión, Barcelona, 2000).

Senge, Peter, *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations and Society*, Doubleday Currency, Nueva York, 2004.

PRÓLOGO DE FREDY KOFMAN

Hartong, Leo, *Awakening to the Dream*, Nonduality Press, Salisbury, Wilthshire, UK, 2003. (Hay versión en español: *Despertar a la verdad*, Editorial Sirio, Málaga, 2005).
Balsekar, Ramesh, *Who Cares?!* Advaita Press, Redondo Beach, 1999. (Hay versión en español: *A quién le importa*, Editorial Trompa de Elefante, Madrid, 2006).
McKenna, Jed, *Spiritual Enlightenment: The Damnedest Thing*, Wisefool Press, 2002.
La historia oficial, Luis Puenzo (director), largometraje, 1985.
El día de la marmota, Harold Ramis (director), largometraje, 1993.

CAPÍTULO I. LA EMPRESA CONSCIENTE

Branden, Nathaniel, *The Art of Living Consciously: The Power of Awareness to Transform Everyday Life*, Fireside, Nueva York, 1997. (Hay versión en español: *El arte de vivir conscientemente*, Paidós, Barcelona, 1998).
Csikszentmihalyi, Mihaly, *Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning*, Viking, Nueva York, 2003. (Hay versión en español: *Buen trabajo: Cuando ética y excelencia convergen*, Paidós, Barcelona, 2002).
Myers, David G., *Pursuit of Happiness*, Morrow, Nueva York, 1992.
Ikiru, Akira Kurosawa (director), largometraje, 1952.
La sociedad de los poetas muertos, Peter Weir (director), largometraje, 1989.

CAPÍTULO II. RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL

Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning*, (2ª ed.), Simon & Schuster, Nueva York, 1984. (Hay versión en español: *El hombre en busca*

de sentido último: el análisis existencial y la conciencia del ser humano, Paidós, Barcelona, 1999).
Koestenbaum, Peter y Block, Peter, *Freedom and Accountability at Work: Applying Philosophical Insight to the Real World*, Josey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001.
Glasser, William, *Reality Therapy: A New Approach to Psychology* , Harper & Row, Nueva York, 1965.
Cadena perpetua, Frank Darabont (director), largometraje, 1994.
La vida es bella, Roberto Benigni (director), largometraje, 1998.

CAPÍTULO III. INTEGRIDAD ESENCIAL

The Bhagavad Gita (Juan Mascaró, tr.), Penguin Classics, Nueva York, 2003. (Hay versión en español: *Bhagavad Gita*, Trotta, Madrid, 2002).
Seligman, Martin, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, Free Press, Nueva York, 2002. (Hay versión en español: *La auténtica felicidad*, Ediciones B, Barcelona, 2003).
Rand, Ayn, *The Fountainhead*, New American Library, Nueva York, 1996. (Hay versión en español: *El manantial*, El Grito Sagrado, Buenos Aires, 2004).
Corazón valiente, Mel Gibson (director), largometraje, 1995.
Wall Street, Oliver Stone (director), largometraje, 1987.

CAPÍTULO 4. HUMILDAD ONTOLÓGICA

Maturana, Humberto, *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*, New science Library, Boston, 1987. (Hay versión en español: *El árbol del conocimiento*, Lumen, Buenos

Aires, 2004).
Argyris, Chris y Donald Schön, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectivenes*, Josey-Bass, San Francisco, 1974.
Kegan, Robert y Lahey, Lisa, *How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
Rashomon, Akira Kurosawa, (director), largometraje, 1950.
Abre los ojos, Alejandro Amenábar (director), largometraje, 1987.

CAPÍTULO V. COMUNICACIÓN AUTÉNTICA

Stone, Douglas, *et al, Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*, Penguin, Nueva York, 1999. (Hay versión en español: *Conversaciones difíciles: cómo hablar de los asuntos importantes*, Grijalbo, Barcelona, 1999).
Kerry Patterson *et. al.*, *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*, McGraw-Hill, Nueva York, 2002. (Hay versión en español: *Confrontaciones cruciales*, Gestión, Barcelona, 2006).
Rosenberg, Marshall, *Nonviolent Communication: A Language of Life*, Puddle Dancer Press, Encinitas, 2003. (Hay versión en español: *Comunicación no violenta*, Urano, Barcelona, 2000).
Doce hombres en pugna, Sidney Lumet (director), largometraje, 1956.
Apolo 13, Ron Howard (director), largometraje, 1995.

CAPÍTULO VI. NEGOCIACIÓN CONSTRUCTIVA

Crum, Thomas, *The Magic of Conflict: Turning a Life of Work into a Work of Art*, Simon & Schuster, Nueva York, 1998. (Hay versión en español: *La magia del conflicto*, Molina, Barcelona, 1990).

Fisher, Roger y Ury, William, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin, Nueva York, 1991. (Hay versión en español: *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, Gestión, Barcelona, 2000).
Ury, William, *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*, Bantam, Nueva York, 1993. (Hay versión en español: *Supere el no: cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*, Gestión, Barcelona, 2000).
Trece días, Roger Donaldson (director), largometraje, 2000.
Marea roja, Tony Scott (director), largometraje, 1995.

CAPÍTULO VII. COORDINACIÓN IMPECABLE

Kerry Patterson *et. al.*, *op. cit.*
Bossidy, Larry y Charan, Ram, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business, Nueva York, 2002. (Hay versión en español: *El arte de la ejecución en los negocios*, Aguilar, Madrid, 2006).
Taylor, Carolyn, *Walking the Talk: The Business case for Sustainable Development*, Random House, Nueva York, 2005. (Hay versión en español: *La cultura del ejemplo*, Aguilar, Buenos Aires, 2006).
Enron, los tipos que estafaron a America, Alex Gibney (director), largometraje, 2005.
Startup.com, Chris Hegedus y Jehane Noujaim (directores), largometraje, 2001.

CAPÍTULO VIII. COMPETENCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam, Nueva York, 1997 (Hay versión en español: *La*

inteligencia emocional, Javier Vergara, Buenos Aires, 1996).
Boyatzis, Richard, y McKee, Annie, *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting With Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*, Harvard Business School Press, Boston, 2005. (Hay versión en español: *Liderazgo emocional*, Deusto, Barcelona, 2006).
Burns, David, *Feeling Good: The New Mood Therapy*, Morrow, Nueva York, 1980, p. 32. (Hay versión en español: *Sentirse bien*, Altaya, Madrid, 1995).
Gente común, Robert Redford (director), largometraje, 1980.
Tierra de sombras, Richard Attenborough (director), largometraje, 1993.

CAPÍTULO IX. ENTRAR EN EL MERCADO CON VOCACIÓN DE SERVICIO

Rand, Ayn, *Atlas Shrugged*, New American Library, Nueva York, 1996. (Hay versión en español: *La rebelión de Atlas*, Buenos Aires, Grito Sagrado*, 2004*).
Von Hayek, Friedrich A., *The Road to Serfdom*, University of Chicago Press, Chicago 1944. (Hay versión en español: *Camino de servidumbre*, Alianza, Madrid, 2005).
David Whyte, *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*, Doubleday, Nueva York, 1996.
Dinero ajeno, Norman Jewison (director), largometraje, 1991.
Erin Brockovich, Steveb Soderbergh (director), largometraje, 2000.

EPÍLOGO

Krakauer, John, *Into Thin Air*, Random House, Nueva York, 1998. (Hay versión en español: *Mal de altura*, Punto de Lectura,

Barcelona, 2001).
Tocando el vacío, Kevin MacDonald (director), largometraje, 2003.
Mi vida, Bruce Joel Rubin (director), largometraje, 1993.

Fredy Kofman

es doctor en Economía por la Universidad de Berkeley, California, donde además fue distinguido como instructor sobresaliente. Desde 1990 hasta 1996 fue investigador senior en el Center for Organizational Learning y profesor de Sistemas de Información y Control Gerencial en la Sloan School of Management del MIT, donde en 1992 fue nombrado “profesor del año”. Es miembro fundador del área de negocios del Integral Institute y cofundador y presidente de Axialent (www.axialent.com). Es autor de la trilogía Metamanagement (2001), que ha sido traducida a varias lenguas, y del programa Conscious Business editado en CD (2002).

AGUILAR

© Fredy Kofman
© De esta edición:
Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S. A. de Ediciones, 2012
Av. Leandro N. Alem 720 (1001) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Aguilar

eISBN: 978-987-04-2627-1
Primera edición digital: octubre de 2012
Conversión a formato digital: Libresque

Fredy Kofman
La empresa consciente : cómo construir valor a través de valores. - 1ª ed. -
Buenos Aires : Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, 2012.

EBook

e-ISBN 978-987-04-2627-1

1. Superación Personal
CDD 158.1

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma, ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Aguilar es un sello editorial del Grupo Santillana

www.librosaguilar.com

Argentina
www.librosaguilar.com/ar
Av. Leandro N. Alem, 720
C 1001 AAP Buenos Aires
Tel. (54 11) 41 19 50 00
Fax (54 11) 41 19 50 21

Bolivia
www.librosaguilar.com/bo
Calacoto, calle 13, nº 8078
La Paz
Tel. (591 2) 279 22 78
Fax (591 2) 277 10 56

Chile
www.librosaguilar.com/cl
Dr. Aníbal Ariztía, 1444
Providencia
Santiago de Chile
Tel. (56 2) 384 30 00
Fax (56 2) 384 30 60

Colombia
www.librosaguilar.com/co
Calle 80, nº 9 - 69
Bogotá
Tel. y fax (57 1) 639 60 00

Costa Rica
www.librosaguilar.com/cas
La Uruca
Del Edificio de Aviación Civil 200 metros Oeste
San José de Costa Rica
Tel. (506) 22 20 42 42 y 25 20 05 05
Fax (506) 22 20 13 20

Ecuador
www.librosaguilar.com/ec
Avda. Eloy Alfaro, N 33-347 y Avda. 6 de Diciembre
Quito
Tel. (593 2) 244 66 56
Fax (593 2) 244 87 91

El Salvador
www.librosaguilar.com/can
Siemens, 51
Zona Industrial Santa Elena
Antiguo Cuscatlán - La Libertad
Tel. (503) 2 505 89 y 2 289 89 20
Fax (503) 2 278 60 66

España
www.librosaguilar.com/es
Torrelaguna, 60
28043 Madrid
Tel. (34 91) 744 90 60
Fax (34 91) 744 92 24

Estados Unidos
www.librosaguilar.com/us
2023 N.W. 84th Avenue
Miami, FL 33122

Tel. (1 305) 591 95 22 y 591 22 32
Fax (1 305) 591 91 45

Guatemala
www.librosaguilar.com/can
7ª Avda. 11-11
Zona nº 9
Guatemala CA
Tel. (502) 24 29 43 00
Fax (502) 24 29 43 03

Honduras
www.librosaguilar.com/can
Colonia Tepeyac Contigua a Banco Cuscatlán
Frente Iglesia Adventista del Séptimo Día, Casa 1626
Boulevard Juan Pablo Segundo
Tegucigalpa, M. D. C.
Tel. (504) 239 98 84

México
www.librosaguilar.com/mx
Avda. Río Mixcoac, 274
Colonia Acacias
03240 Benito Juárez
México D.F.
Tel. (52 5) 554 20 75 30
Fax (52 5) 556 01 10 67

Panamá
www.librosaguilar.com/cas
Vía Transísmica, Urb. Industrial Orillac,
Calle segunda, local 9
Ciudad de Panamá
Tel. (507) 261 29 95

Paraguay
www.librosaguilar.com/py
Avda. Venezuela, 276,
entre Mariscal López y España
Asunción
Tel./fax (595 21) 213 294 y 214 983

Perú
www.librosaguilar.com/pe
Avda. Primavera 2160
Santiago de Surco
Lima 33
Tel. (51 1) 313 40 00
Fax (51 1) 313 40 01

Puerto Rico
www.librosaguilar.com/mx
Avda. Roosevelt, 1506
Guaynabo 00968
Tel. (1 787) 781 98 00
Fax (1 787) 783 12 62

República Dominicana
www.librosaguilar.com/do
Juan Sánchez Ramírez, 9
Gazcue
Santo Domingo R.D.
Tel. (1809) 682 13 82
Fax (1809) 689 10 22

Uruguay
www.librosaguilar.com/uy
Juan Manuel Blanes 1132
11200 Montevideo

Tel. (598 2) 410 73 42
Fax (598 2) 410 86 83

Venezuela
www.librosaguilar.com/ve
Avda. Rómulo Gallegos
Edificio Zulia, 1º
Boleita Norte
Caracas
Tel. (58 212) 235 30 33
Fax (58 212) 239 10 51

Premio Nautilus 2007 en la categoría Empresa/Liderazgo.
Premio a la Edición Independiente 2007 (EE.UU.), en la categoría New Age/Mente-Cuerpo-Espíritu.
Premio Axiom Business Book 2007 en la categoría Liderazgo.

LA EMPRESA CONSCIENTE

CÓMO CONSTRUIR VALOR A TRAVÉS DE VALORES

FREDY KOFMAN

AGUILAR