

METAMANAGEMENT

Fredy Kofman

Víctimas y Protagonistas

Podemos explicar la diferencia entre víctimas y protagonistas mediante un experimento. Considere que su mente es capaz de procesar solamente relaciones causales de una variable, y ante la pregunta "¿Por qué?", usted puede ofrecer una sola razón. Matemáticamente, se representaría con la función:

$$y = f(x)$$

Se trata de una súper simplificación, pero muestra una de las características fundamentales del ser humano: su restringida capacidad para procesar información. En realidad podemos procesar más de una variable, pero nunca abarcar la infinita complejidad del mundo con nuestra mente finita. Técnicamente, se llama "racionalidad limitada".

Sigamos con el experimento: adopte el papel de un físico y considere el siguiente fenómeno. Si usted suelta el libro que sostiene en sus manos, este cae hacia el centro de la tierra. La pregunta es: "¿Por qué cae el libro?"

La respuesta automática de la inmensa mayoría es: "por la fuerza de gravedad", y es verdad.

Le pido ahora que adopte el papel de ingeniero; mientras que el físico analiza desapegadamente la realidad, el ingeniero tiene un propósito. Su objetivo es evitar la caída del libro. ¿Cómo procedería? Recuerde que su cerebro funciona en forma limitada: para resolver el problema, debe basarse únicamente en la causalidad descubierta por el físico: el libro cae debido a la fuerza de gravedad.

Si piensa el problema rigurosamente, descubrirá que la única solución es... eliminar la gravedad.

Obviamente, esto es imposible. Por lo que en el mundo de una variable, el libro se seguirá cayendo ad-infinitum.

Tal resultado ofende nuestra sensibilidad. Sabemos muy bien que es posible evitar que el libro caiga.

Simplemente debemos abstenernos de soltarlo. La verdadera explicación de la caída del libro involucra dos variables: la fuerza de gravedad, y el hecho de que uno lo suelta. Matemáticamente:

$$y = f(x_1, x_2)$$

donde x es la gravedad (variable exógena, o fuera de control) y x_2 es el acto de soltar (variable endógena, o bajo control). Ambas explicaciones son "verdaderas" en términos de su efecto causal. Pero cada una de ellas es "falsa" en tanto se la proponga como la única causa del fenómeno. El problema en este experimento mental es que yo le he impuesto la restricción de escoger una sola variable. ¿Cuál es el criterio para elegir entre dos opciones igualmente verdaderas?

Este criterio es lo que distingue a la víctima del protagonista. Mientras que la víctima se concentra en las variables exógenas (las circunstancias fuera de su control), el protagonista se concentra en las endógenas (las acciones que puede emprender para responder a las circunstancias). Mientras que la víctima se ve como ente pasivo sobre el que actúan las fuerzas de la fatalidad, el protagonista se ve como ente activo, capaz de forjar su destino.

Para tomar un ejemplo más cotidiano, recuerde alguna ocasión en la que alguien llegó tarde a una reunión. Si se le pregunta qué le sucedió, lo más posible es que responda algo así como "¡No puedes imaginarte lo pesado que estaba el tráfico! ¡Esta ciudad se está poniendo imposible!" ¿Cuál es la variable explicativa?: "el tráfico". ¿Quién tiene la culpa?: "la ciudad". ¿Quién es el que debe cambiar de conducta para que la persona llegue a tiempo?: "los otros conductores que ocupan las calles". Esta explicación es "verdadera"; es cierto que si no hubiera habido tráfico la persona hubiera llegado a tiempo. Pero también es debilitante, a menos que los demás (sobre los que el individuo no tiene ninguna influencia) modifiquen su comportamiento, seguirá llegando tarde.

Así como el primer paso del aprendizaje es la declaración de insatisfacción e ignorancia, el segundo paso es asunción de responsabilidad frente a las circunstancias. No se trata de negar las condiciones externas que uno enfrenta, sino de enfocarse proactivamente (como dice Steven Covey en *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* en aquellos factores en que se puede influir. Quien se imagina la vida como una partida de naipes, obviamente no puede elegir las cartas que le tocarán. Tal cosa queda al del destino y el azar. Pero igualmente obvio es que uno el que elige cómo jugar esa mano. Enfocarse en el reparto de cartas genera una sensación de impotencia; enfocarse en las decisiones del juego genera una sensación de poder. El precio del poder es la responsabilidad.

El cuento de la víctima y el del protagonista son justa mente eso: cuentos. Cualquier situación puede ser presentada desde ambos puntos de vista. La decisión más importante del ser humano es, tal vez, la de elegir cómo contar la historia de su vida. El libre albedrío no implica que universo deba ajustarse a nuestros deseos. El libre albedrío es la posibilidad de la conciencia de tomar la realidad como materia prima de una obra de arte vital, en vez de asumirla como una camisa de fuerza.

Si es tanto más efectivo hacerse responsable, ¿por qué es tanto más frecuente hacerse víctima?

Responsabilidad, madurez y efectividad

Un día, mientras hacía ejercicios en el sótano de mi casa, apareció Tomás, mi hijo de tres años, con gesto compungido. Con su mejor cara de "yo no fui" me dijo: "Daddy, I did it by accident" (Papá, lo hice por accidente). Alarmado, le pregunté: "¿Qué hiciste 'por accidente'?". Respondió: "Papi, pero fue sin querer". "De acuerdo, Tomás", le dije con mi suspiro, "muéstrame qué hiciste sin querer." Me tomó de la mano y me llevó al comedor, donde una lámpara de pie que había estado desenchufada, estaba ahora encendida. "¡Tomás! ¡Sabes que no quiero que juegues con la electricidad! ¡Enchufaste la lámpara a pesar de mi prohibición!", lo acusé. "Please daddy, no te enojas", suplicó con su mejor cara de pollo mojado, "fue un accidente."

Los niños nos proveen de una perspectiva reveladora sobre el origen de la actitud de la víctima. Observando su Comportamiento, podemos descubrir las raíces de las conductas de aquellos adultos que, aunque envejecieron biológicamente, nunca maduraron emocional e intelectualmente. Desde la más tierna infancia, los chicos descubren que hacer cosas "sin querer" diluye su culpabilidad. El latinillo "ha sido un accidente" es un amuleto que los protege de toda responsabilidad. Así, mi hija Sophie me informa que "se volcó el jugo" (ella, por supuesto, no tuvo nada que ver...); Paloma declara que "el juguete se rompió" (se suicidó delante de sus propios ojos...); Rebeca anuncia que "se Cayó la pizza" (en realidad se zambulló de sus manos...); y Anette protesta porque "los guantes se perdieron" (se habrán escapado del cajón por sus propios medios...).

Es mucho más fácil echarle la culpa al jugo, el juguete, la pizza y los guantes, que reconocer que uno tuvo algo que ver con la producción de un resultado no deseado.

Pero Tomás se lleva el premio de la víctima suprema. Después de interrumpir una de sus peleas con Paloma le pregunto: "¿Por qué le estás pegando a tu hermana?". En mis sueños, él hubiera respondido responsablemente: "Reaccioné en forma intempestiva frente a sus burlas"; pero en mis sueños. Con tono de inocencia ofendida me contesta: "Porque ella me hizo burla". Su respuesta implica que "ella es la responsable de que yo le pegue; yo soy simplemente un mecanismo que responde automáticamente (sin posibilidad de elección) a las burlas. Por eso, ella es culpable de la pelea". Claro que, cuando le pregunto a Paloma por qué se ha burlado de Tomás, con carita de ángel ofendido me explica: "Porque él se burló primero", y ella no tuvo "más remedio" que responder y escalar las burlas...

En muchas organizaciones, prima el lenguaje de la irresponsabilidad y la filosofía de la víctima. "El sistema se cayó", "el proyecto no se terminó a tiempo", "la reunión se demoró", "la rentabilidad bajó", "hubo errores", "no se pudo establecer una buena comunicación", "faltó apoyo", o "se perdió el foco" son

expresiones que tienen un factor común: no hay sujeto con poder de acción. "Los acontecimientos" son los que se desencadenan en forma desfavorable; no hay nadie responsable de tal desencadenamiento, j Para revertir estos resultados negativos, el primer paso es modificar el lenguaje (y la actitud mental subyacente) hacia el protagonismo: "nuestra programación no es robusta", "me atrasé con el proyecto", "no prestamos atención al tiempo y nos extendimos en la reunión", "no encontramos una estrategia capaz de preservar la rentabilidad", "cometí errores", "no supe entablar una comunicación efectiva", "no conseguí apoyo", o "me desconcentré", serían las fórmulas en ese caso.

Lo fundamental no son las palabras, sino la manera de pensar que ellas reflejan. Al hablar en primera persona, uno se coloca en el papel de protagonista. Mediante esta toma de responsabilidad, elige explicaciones generativas y comienza inmediatamente a iluminar posibilidades de perfeccionamiento. Para esto es necesario renunciar a la pretensión de inocencia. Tal vez una de las mejores medidas de madurar es esta capacidad de hacerse responsable incondicionalmente frente a las situaciones que plantea la vida. Esta noción de responsabilidad incondicional es el tema del capítulo siguiente.

CAPÍTULO 2

RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL

Una exposición del zoológico de Londres terminaba en una sala que decía contener al "predador más peligroso del mundo". Al abrir la puerta, el visitante se encontraba con... un espejo. Ese mismo "animal" (que te enfrenta cada mañana mientras te afeitas o te maquillas), es la causa de todos tus sufrimientos y la solución de todos tus problemas.

El alma queda teñida del color de tus pensamientos. Piensa sólo en aquellas cosas coherentes con tus principios y que pueden soportar la más intensa luz del día. El contenido de tu carácter es tu elección. Día a día, lo que eliges, lo que piensas y lo que haces es en quien te conviertes. Tu integridad es tu destino... es la luz que guía tu camino.

Heráclito

Si hacerse responsable y protagonista es tan efectivo, ¿desligarse del problema y verse como víctima es tan inefectivo ¿por qué las personas tendemos a actuar como víctimas y no como protagonistas? Porque creemos que la seguridad y la felicidad se consiguen mediante la aprobación del otro; porque creemos que el bienestar y el éxito se derivan de la inocencia y el complacer a los demás.

Desde la más tierna infancia aprendemos a igualar responsabilidad con culpabilidad. Por eso hablamos de ser responsable de algo. Cuando mamá encuentra los juguetes desparramados y, con gesto adusto, pregunta "¿Quién es el responsable de este desastre?", los dedos siempre apuntan hacia el otro. Cuando papá nos encuentra trenzados en una riña y, con voz de trueno, pregunta "¿Quién es el responsable de esta pelea?", la respuesta tan enfática como automática es: "¡Él!". En nuestra mente infantil, ser responsable equivale a "ser causante" o "culpable" de algo. Y ser culpable es algo malo. No sorprende que defendamos nuestra inocencia desapegándonos del problema. Como dice el refrán, "El éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano".

El problema de erradicarse de la explicación de la situación es que uno pierde todo poder de influir positivamente en ella. Como he dicho en el capítulo anterior, si uno no es parte del problema, no puede ser parte de la solución. Aun cuando uno no sea agente causal en forma directa, puede descubrirse como parte del sistema que genera el resultado insatisfactorio. Siempre que uno sufre, "tiene algo que ver" con el asunto.

Para ilustrar este punto, tomemos un caso real.

Un manager para quien estaba trabajando, llamémoslo Alberto, estaba enojado porque sus colegas habían programado las vacaciones del personal sin consultarlo. De acuerdo con el calendario establecido, su

departamento quedaría con muy poca gente durante un período crítico. Alberto estaba furioso, ya que nadie lo había consultado sobre sus necesidades. "¡Esto es increíble!", exclamaba frustrado. "¿Cómo se les ocurre dejarme con sólo cinco personas en febrero? ¡Están totalmente locos si creen que así podremos responder a los pedidos que llegan de Norteamérica! Allí es invierno y no se toman vacaciones como aquí."

Para ayudarlo a reflexionar, le pregunté: "Alberto, ¿de quién es el problema?". "De ellos, por supuesto", me contestó airado, "deberían haberme consultado antes de programar las vacaciones de mi gente y hacer el anuncio público." "Ciertamente hubiera sido mejor si te hubieran consultado, pero no lo hicieron", le dije en tono comprensivo. Pero mi comprensión no era una aceptación de su posición de víctima; insistí en pedirle que buscara una oportunidad para el protagonismo: "Alberto, ¿quién está sufriendo por esta situación?". "Yo, sin duda", respondió. "Entonces, ¿de quién es el problema...?"

Se hizo un silencio, y en ese momento vi una chispa de comprensión en sus ojos. "¿Me estás tratando de decir que es mi problema?", preguntó incrédulo. "Yo no tuve nada que ver en la decisión." "En efecto, no participaste en la decisión", acepté, "pero eres quien sufre las consecuencias. Y si tú eres el que sufre, tú eres el que tiene el problema. No hay persona que tenga mayor incentivo para tomar medidas correctivas que tú. Si esperas que 'ellos', los que tomaron la decisión de acuerdo con su conveniencia, se preocupen por resolver tu situación, te deseo buena suerte."

Aunque Alberto empezaba a comprender el razonamiento, seguía influido por la inercia de la víctima. "¿Por qué tengo que ocuparme de resolver un asunto del que no soy responsable?", protestó con cierta convicción. "Porque eres quien sufrirá las consecuencias. Si tú eres el que sufre, es tu problema", insistí. "No eres responsable del problema, pero eres responsable frente al problema. Más allá de quién es el causante, el hecho es que te enfrentas a una situación que te resulta insatisfactoria. Puedes seguir lamentándote y culpando a los demás, o puedes hacerte responsable y actuar para mejorar las cosas. Hagas lo que hagas, eres tú quien tendrá que vivir con las consecuencias." "Pero eso no es justo. Yo no soy el culpable."

"Alberto", le dije con cierta tristeza, "la vida no es justa; y si esperas justicia terminarás sumido en el resentimiento y la resignación. Te sugiero abandonar la ilusión de que los demás se harán cargo de tus problemas simplemente porque tú crees que ellos los han causado, y asumir la necesidad de enfrentarte a la situación independientemente de que creas que no es justo. La de 'justicia' es una opinión que muchas veces sirve para esconder inoperancia y falta de liderazgo. Lamentablemente, la efectividad, la experiencia de poder personal y la paz interior son directamente opuestas a la expectativa de justicia." Terminé la conversación con Alberto recomendándole la lectura de un libro que influyó y sigue influyendo tremendamente en mi vida: El hombre en busca de sentido, de Víctor Frankl.

En esta obra, el psiquiatra austríaco cuenta sus experiencias como prisionero en el campo de concentración de Auschwitz, durante la Segunda Guerra Mundial. Es difícil imaginarse una situación más injusta y destructiva. Los reclusos no estaban allí por su culpa, no tenían ningún poder de decisión, y ni siquiera podían cambiar el humor de los guardias, quienes, por cierto, en cualquier momento podían decidir quitarles la vida. En medio de tales terribles condiciones, Frankl descubrió que la dignidad primera y última del ser humano es su capacidad inalienable para elegir cómo responder a la situación en la que se encuentra. En esa respuesta, el ser humano puede manifestar sus principios y valores en forma incondicional.

Estímulo-reacción

La irresponsabilidad generalizada y la sensación de ser víctima son consecuencia de creencias y supuestos inconscientes. Casi todos hemos sido sutilmente adoctrinados en esta doctrina. Por ende, casi todos creemos y actuamos de acuerdo con la teoría tradicional del comportamiento humano: la psicología del estímulo y reacción, teoría que niega el libre albedrío y la responsabilidad al afirmar que las personas y sus conductas son moldeadas exclusivamente por factores externos.

Por ejemplo, al preguntar a la gente por qué atiende el teléfono o detiene su automóvil, la mayoría responde que atiende el teléfono porque suena o que detiene su automóvil porque el semáforo se pone rojo. Esta

explicación condiciona su comportamiento a un factor del entorno. No hay lugar en esta teoría para la elección consciente: la persona es un robot que responde a estímulos externos según reglas pre-programadas. Pero esto no puede ser correcto. Todos hemos tenido experiencias de no atender un teléfono que suena, o no detenemos ante una luz roja. La explicación debe incluir algo más.

Por supuesto, este "algo más" resulta incómodo, ya que nos saca del escondite y nos deja al descubierto. Cuando el teléfono suena en medio de una reunión y, encogiéndome de hombros, le digo a mi interlocutor: "Disculpe, tengo que tomar la llamada", en rigor de verdad estoy mintiendo. No tengo que tomar ninguna llamada. Más bien elijo tomarla (en posible detrimento de la conversación que estoy sosteniendo). Es mucho más fácil echarle la culpa al teléfono que asumir responsabilidad por la interrupción. Es como si le dijera a mi interlocutor: "Si esto le molesta, moléstese con el teléfono; no conmigo. Yo no tengo nada que ver..."

Todo comportamiento se origina en la conciencia del ser humano (sus modelos mentales). Lo que ocurre fuera de esa conciencia no induce la acción; simplemente la influye. Uno no responde al teléfono porque suena, ni detiene su automóvil porque se enciende la luz roja del semáforo, ni hace cualquier otra cosa a causa de lo que ocurre en su entorno. Uno elige hacer lo que hace como respuesta a la situación que percibe, elige actuar de la manera como lo hace, porque le parece que es la mejor posible (dadas las circunstancias) para perseguir sus intereses de acuerdo con sus valores. Los hechos externos no son estímulos, sino información.

Información-conciencia-elección-comportamiento

Un acontecimiento exterior no es un estímulo que evoca una reacción condicionada, sino un dato que provee información. La información no determina que una persona haga nada, sólo le informa acerca de lo que está ocurriendo. Depende de la persona decidir de qué manera responder a esa información de acuerdo con sus objetivos y valores. Por lo tanto, uno responde al teléfono cuando oye que suena, porque quiere comunicarse con la persona que llama; uno frena cuando percibe que el semáforo pasa del verde al rojo, porque no quiere sufrir un accidente; uno hace lo que hace cuando recibe la información de su entorno, porque piensa que esa es la manera más eficiente para alcanzar sus objetivos dentro del marco de sus valores.

Cuando contesto el teléfono en medio de una reunión, mi declaración verdadera sería: "Entiendo que atender esta llamada implica interrumpir nuestro diálogo, pero prefiero hacerlo, ya que me interesa más averiguar quién está llamando que mantener el flujo de la conversación". Esto suena mucho menos "gentil" que disculparse por tener necesidad de atender el teléfono. Pero la gentileza aparente que viene aparejada con la irresponsabilidad no es más que hipocresía. La verdad es que me interesa más contestar el teléfono que continuar la conversación; por eso elijo hacerlo.

Responsabilidad - Dignidad - Libertad - Humanidad incondicional

Esta conciencia y capacidad de elección es la esencia de la responsabilidad, la dignidad, la libertad y la humanidad incondicional. Independientemente de la naturaleza de sus circunstancias, el ser humano puede prestar atención, darse cuenta y elegir cómo responder. En su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Stephen Covey cita una frase que tuvo un fuerte impacto en su vida: "Entre el estímulo y la reacción, hay un espacio. En ese espacio yace nuestra libertad y el poder de elegir nuestra respuesta. En nuestra respuesta yacen nuestro crecimiento y nuestra felicidad". Esta frase resume la diferencia entre el modelo del estímulo-reacción y el de información-respuesta; entre la reactividad y la responsabilidad.

El ser humano existe como ente consciente. Su conciencia le da la capacidad para darse cuenta de su situación externa (hechos, datos, recursos, alternativas, restricciones, resultados históricos, etc.) e interna (sensaciones, impulsos, emociones, pensamientos, habilidades, etc.). Aun cuando estos hechos internos ocurren dentro de su cuerpo y mente, los categorizamos como partes de la situación, ya que están fuera de su control volitivo directo.

En el proceso de darse cuenta, uno considera su situación con respecto a sus objetivos y valores. A partir de esta evaluación, elige una respuesta y se comporta de acuerdo con su elección. El comportamiento, en conjunción con factores externos incontrolables, influye en los resultados, que se convierten en parte de la situación en la que la persona se encuentra en el momento siguiente. Decimos que el comportamiento es incondicionado, ya que no depende más que de la voluntad de la persona. Por el contrario, el resultado es condicionado, ya que depende parcialmente de factores ajenos a la voluntad de la persona.

Mediante las decisiones y las acciones, uno intenta utilizar sus habilidades y recursos (físicos, como el dinero o los bienes, e intangibles, como la reputación o el conocimiento), de la mejor manera posible, con el fin de conseguir sus objetivos en congruencia con sus valores. La comparación entre objetivos y resultados funda el juicio sobre la efectividad de la persona. La comparación entre valores y comportamiento funda el juicio sobre la integridad de la persona (a mayor semejanza, mayor integridad).

Cuando el resultado se ajusta a los objetivos, decimos que la persona tiene éxito. Este éxito genera una satisfacción y una alegría que llamamos "condicionales". La condicionalidad se deriva del hecho de que el resultado depende de factores fuera del control de la persona. A pesar del empeño más denodado, es imposible asegurar el éxito, ya que siempre es posible "que el diablo meta la cola", como dice el refrán. Cuando el comportamiento se ajusta a los valores, decimos que la persona alcanza un éxito trascendente: el éxito más allá del éxito. Este éxito genera una paz interior y una felicidad que llamamos "incondicionales".

La incondicionalidad se deriva del hecho de que el comportamiento no depende de factores incontrolables; se funda en la autonomía del ser humano más allá de cualquier factor externo. Aunque el resultado no sea lo que uno quería, siempre es posible experimentar la serenidad profunda de saber que uno ha hecho lo mejor que pudo para enfrentar la situación con dignidad. La tristeza (superficial) del fracaso (superficial) es perfectamente compatible con la tranquilidad (profunda) del éxito (profundo).

Como dice el Bhagavad, libro sagrado del hindúsmo: "tienes el derecho a tu acción, pero no el derecho a los frutos de tu acción". Adaptando libremente algunos de sus versos, podemos confeccionar el siguiente poema: *Aunque aquellos de mente burda se aferren a sus acciones, y se preocupan por los resultados, el sabio es libre de todo apego. Sin encesarse por el éxito, ni sufrir ansiedad por el fracaso, él ofrenda sus acciones, en el fuego de la virtud. En paz con lo que pase, desapegado del placer del triunfo, y del dolor de la derrota, él actúa con conciencia plena. Aquel que cumple con su deber sin preocupación por los resultados es el verdadero hombre de sabiduría.*

Responsabilidad vs. reactividad

Esta descripción se basa en un supuesto fundamental: uno está operando conscientemente. Tal cosa no es obvia, particularmente cuando los hechos disparan en uno fuertes reacciones emocionales. Las reacciones y pensamientos automáticos son pre-conscientes; por eso resulta imposible impedir que aparezcan y difícil contenerlos una vez que aparecieron. ¡Cuántas veces nos descubrimos actuando en forma totalmente reactiva e inconsciente! Decimos cosas que luego lamentamos, hacemos cosas de las que después nos arrepentimos, nos remuerde la conciencia por nuestro comportamiento y nos sentimos culpables por decisiones apresuradas. La reflexión común a todos estos casos es: "Habría sido tanto mejor si hubiera meditado antes de actuar; si sólo me hubiera tomado un respiro para pensar lo que iba a decir o hacer..."

En vez de continuar lamentándose, uno podría aprender la lección de una vez y para siempre. El comportamiento reactivo nunca resulta satisfactorio en el largo plazo (en lo inmediato, debemos admitir que la descarga es gratificante). Las pasiones inconscientes rara vez son coherentes con los objetivos y los valores conscientes. Por eso, antes de obrar, vale la pena hacer una pausa y considerar la situación en forma responsable. Una manera de lograrlo es tomar una respiración profunda (en silencio) para reconectar la conciencia. No lleva más que un par de segundos y genera enormes beneficios.

En la inspiración presto atención al aire que entra por mi nariz y llena mis pulmones; presto atención a mis piernas y siento el apoyo de la tierra; presto atención a mis brazos y siento la libertad del aire. Esta inspiración me trae completamente al aquí-ahora, me ayuda a hacerme presente con toda mi conciencia. En la expiración presto atención a mis objetivos y valores; recuerdo mis intereses y principios de vida; reafirmo el compromiso de manifestar, en todo momento y frente a todo desafío, lo mejor de mí. Esta expiración me proyecta hacia el futuro, afianzándome en mi conciencia.

Mi vida (afortunada y desgraciadamente) me provee de amplias oportunidades para practicar la respiración de conciencia. Hace unos meses, por ejemplo, estaba en una reunión con los directivos de una compañía europea que estaba considerando contratarme para dictar unos seminarios. Aunque la reunión se desenvolvía normalmente, uno de los ejecutivos se comportaba hacia mí en forma bastante despectiva. En su opinión, mi material era soft stuff (blando) y no servía para el duro mundo de los negocios. Varias veces traté de indagar, pidiéndole que me explicara su preocupación; pero fue en vano. Sus "explicaciones" no eran más que repeticiones de su declaración inicial.

Junto con el deseo de conseguir el trabajo empecé a sentir miedo a perderlo por culpa de este "enemigo". Mis emociones llegaron al punto en que empezaba a prepararme para entrar en un combate verbal. Luego de años de experiencia con este tipo de oposiciones, mi arsenal lingüístico es amplio y contundente. A punto de iniciar la contienda, una alarma en lo más profundo de mi mente me detuvo. Cerré la boca y respiré hondo para encontrar mi soporte, mi libertad, mis deseos y mis valores; para encontrarme a mí mismo. Sin la reactividad anterior, miré a mis interlocutores y les dije: "No estoy seguro de si mi material es adecuado para su compañía en este momento, ese es un juicio que les corresponde a ustedes. Lo que creo es que para triunfar en el mundo de los negocios es necesario aprovechar al máximo la capacidad de la gente. Para armar equipos de alto desempeño la empresa necesita un entorno de conciencia, responsabilidad y comunicación efectiva. Mi oferta es ayudarlos a desarrollar líderes capaces de hacerlo". La reunión continuó en forma mucho más placentera y concluimos la conversación en buen tono. Recordando la experiencia mientras volvía en el avión, una sonrisa de satisfacción se dibujó en mis labios. ¡Ah!: al final la compañía decidió no utilizar mis servicios. No tuve éxito, ya que hubiera querido conseguir ese contrato, pero aunque lamenté mi fracaso, seguí sintiéndome orgulloso de haber actuado en total armonía con mis valores: mi objetivo principal no es "convencer" al potencial cliente para que me contrate; mi tarea es "ofrecer" mis servicios de la manera más atractiva posible, para mostrar el valor que podría aportarle al cliente. Luego, sólo me cabe respetar su libre albedrío. La decisión de contratarme o no, está fuera de mi control; lo que cuenta para mi integridad y paz es mi propio comportamiento.

Éxito y paz (integridad)

Toda acción tiene un objetivo doble. En primer lugar, se trata de obtener un cierto resultado (éxito). Pero más allá del resultado, la acción tiene un propósito auto-afirmativo de la identidad de la persona (paz). Se puede interpretar la acción como una respuesta del actor al desafío de su entorno. El actor utiliza sus recursos y competencias, en aras de la consecución de un cierto objetivo, dentro del marco de sus valores. La pregunta acerca del éxito obliga a comparar los resultados de la acción con los objetivos perseguidos. La pregunta acerca de la paz, compara a la acción en sí misma con los valores de la persona. El éxito es mediato y condicional, ya que depende de factores fuera del control del actor, pero la paz es posible en forma inmediata e incondicional. La acción, en su manifestación, cumple (o no) con los compromisos existenciales del actor.

Consideremos a un manager de planta aquejado por problemas recurrentes de calidad. Tras analizar la situación con su equipo, determina que ciertas máquinas están operando fuera de los estándares necesarios. Mediante experimentos y ajustes sucesivos, el equipo, trabajando en un clima de seriedad y respeto mutuo, logra reducir esta situación a un rango aceptable, pero aun así el producto sigue saliendo con defectos. Podría decirse que el equipo "fracasó" en su objetivo de calidad total (cero defectos), pero al mismo tiempo se le podría atribuir la "satisfacción" de haber utilizado sus recursos con el máximo de sus conocimientos y

comportándose de acuerdo con sus valores. Esa satisfacción es, justamente, la que permite que el equipo acepte el fracaso parcial sin vergüenza, y emprenda una nueva búsqueda dentro de su proceso de aprendizaje.

Es crucial comprender que no hay contraposición entre éxito y paz; ambos son preciosos. Muchas personas temen que si encuentran satisfacción en su comportamiento dejarán de preocuparse por el resultado. (Tal vez por eso tantos padres son remisos a reconocer la excelencia académica de sus hijos y, al recibir el informe de sus calificaciones, les preguntan: "¿Y este nueve? ¿Por qué un nueve y no un diez? ¿Qué pasó aquí?". Tal vez por eso tantos managers son remisos a reconocer la excelencia de sus empleados. Este no es el caso. Uno de los valores fundamentales es el de la excelencia, por lo que uno siempre está compelido a buscar el éxito por todos los medios honorables que tenga a su alcance. Es cierto que la virtud impone algunas restricciones. Quien subordina el éxito a la integridad, se auto-restringe en el uso de medios. Por ejemplo, no saboteará a un colega con el que compite por un ascenso. También es cierto que el comportamiento depravado puede a veces triunfar; en el corto plazo. Pero cuando se subordina la integridad al éxito, no hay reglas de juego y la vida se deshace en un vacío existencia!.

En una carta al filósofo Henry Geiger, el psicólogo Abraham Maslow reflexionaba sobre su experiencia clínica: "Es bastante claro para mí que, tarde o temprano, la vida nos hiere a todos, y que la virtud es recompensada más a menudo que ignorada. Creo también que ahora puedo probar esta hipótesis en forma rigurosa usando métodos ortodoxos de investigación. Esencialmente, he concluido que en el curso de una vida -el proverbial largo plazo- las posibilidades de que el mal sea castigado son de cinco sobre seis [casi un 85% de probabilidades]. El que la virtud sea recompensada parece tener una probabilidad sobre cinco [un 55%], esta probabilidad no es tan alta, pero de todos modos mayor al mero azar [50%]". Sin embargo, Maslow no cree que estas observaciones describan realmente el fenómeno. Profundizando su análisis, prosigue: "Pero la verdadera clave del asunto está en que el castigo y la recompensa son principalmente intra-síquicos, esto es, relacionados con la sensación personal de felicidad, paz y serenidad, y ausencia de emociones negativas como el arrepentimiento, remordimiento o culpa. Así que, en lo que respecta a recompensas externas, estas suelen venir en términos de la gratificación de necesidades básicas de pertenencia, de sentirse amado y respetado, y generalmente habitar un mundo platónico de belleza, verdad y virtud puras. Es decir, nuestra recompensa en vida no necesariamente ocurre en términos de dinero, poder o nivel social".

A pesar de la rimbombancia de expresiones como "paz esencial" o "satisfacción incondicional", el concepto es obvio para todo aquel que alguna vez haya puesto todo de sí en un encuentro deportivo ("dejar el corazón en la cancha", decimos los argentinos). La satisfacción de jugar al 100%, poniendo toda el alma y respetando el espíritu de la conducta deportiva, es independiente del resultado del partido. Gane o pierda, el sabio -como lo llama el Bhagavad Gita- está siempre dispuesto a aceptar lo que le depara el destino y seguir aprendiendo, ya que los reveses de la vida no erosionan su autoestima. Por el contrario, atacar esos desafíos con gusto y entusiasmo es la fuente misma de su orgullo más profundo.

La libertad para elegir cómo responder a una situación (responsabilidad) abre la puerta hacia la dimensión ética de la existencia humana. Aun cuando uno no puede determinar los resultados -estos dependen, en parte, de factores incontrolables-, ni la situación que enfrenta -la realidad no queda determinada por una decisión personal-, uno siempre es capaz de elegir en forma incondicional su comportamiento dada la situación que le toca enfrentar. La dignidad humana no depende de la efectividad, sino de la coherencia entre el comportamiento y los valores. Esta posibilidad de actuar con dignidad es absolutamente básica e inalienable. Al igual que la responsabilidad, la dignidad es tan incondicional como la humanidad del ser humano. Sólo depende del obrar acorde con la conciencia y los valores.

Algunos consideran a los valores y el comportamiento virtuoso un "lujo" accesible sólo para los que no sufren apremios. Cuando las circunstancias ahogan, dicen estos mal llamados "pragmatistas", es necesario abandonar los escrúpulos y hacer lo que sea necesario para salir del paso. Yo opino exactamente lo contrario.

Precisamente cuando cunden las dificultades, los escrúpulos se vuelven vitales. Cuando el mundo más amenaza "sacarnos" de centro y estrellarnos contra las rocas de la inconciencia, sale a relucir más claramente la verdadera estirpe de la persona. Para operar dignamente en medio del caos, es necesario mantener la conciencia de los valores. Si la perdemos, comenzaremos a temblar como una rueda descentrada, actuando en formas lamentables y plantando las semillas amargas del futuro remordimiento.

La libertad de elegir equivale a la obligación de justificar. El libre albedrío compele al ser humano a dar cuenta de su respuesta a las circunstancias. En inglés, la palabra *accountability* se refiere a este aspecto de la responsabilidad: la necesidad de rendir cuentas por el comportamiento. La moneda tiene dos caras: el poder de decisión de un lado, y la obligación de responder por esa decisión del otro. El miedo a esa responsabilidad es lo que impulsa a muchas personas a adoptar el papel de víctima. Al apropiarnos de nuestras acciones, debemos apropiarnos también de sus consecuencias. Al hacernos cargo de nosotros mismos, somos susceptibles de tener que dar explicaciones.

Por ejemplo, en juicios de crímenes pasionales es una defensa usual abogar que el acusado actuó en un estado de emoción violenta; o en casos de robo, que el acusado tenía alguna necesidad imperiosa. La doctrina penal que justifica estas defensas propone que, en ciertas circunstancias, la persona no es libre de elegir sus acciones; es decir, no tiene más remedio que apuñalar al amante o tomar la propiedad ajena. Como la persona no tiene libertad, tampoco debe imputársele responsabilidad. No tiene por qué rendir cuentas de lo que nunca "eligió" hacer. Lo mismo ocurre con los alegatos de demencia (temporal o permanente) que sugieren que la persona estaba "fuera de sí" cuando cometió el crimen que se le atribuye.

De víctima a protagonista

Si consideramos nuevamente la distinción entre protagonistas y víctimas, advertimos que, además de una mayor probabilidad de éxito, el protagonista tiene la posibilidad inalienable de conseguir la paz interior (integridad). Aun que no siempre se obtenga el resultado deseado, siempre es posible comportarse en forma honorable.

Para apreciar la diferencia entre las posibilidades de la víctima y del protagonista, lo invito a hacer un ejercicio de reflexión. (El ejercicio puede hacerse individualmente o en grupo. De la segunda manera, el trabajo se enriquece con la dinámica I de la "colusión de las víctimas".)

Piense en una situación insatisfactoria por la que ha pasado (o por la que está pasando): una reunión inefectiva, una interacción ríspida, un hecho doloroso o frustrante. En base a esta situación, responda a las siguientes preguntas desde la posición de la víctima. (A los efectos del ejercicio es fundamental asumir adrede el papel de víctima. Esfuércese por sentirse totalmente irresponsable.)

Si el ejercicio es en grupo, mientras cada uno de los participantes se lamenta, los demás "ayudan" a la víctima compadeciéndose con exclamaciones tales como "¡Qué barbaridad!" "¡Qué injusticia!" "¡No puede ser que te traten así!" "¡Son perversos!" "¡Pobre de ti, no te mereces esto!". El objetivo es darle "apoyo moral" a la víctima. La "ayuda" y "apoyo" son, en realidad, totalmente contraproducentes, ya que alientan la inconciencia y la impotencia. Como un salvavidas de plomo, hunden en la historia de la víctima a la persona que los recibe.

La conmiseración es una forma vacía de amistad. Alimentar la sensación de indefensión, resignación e indignación moralista de la víctima es una manera facilista de, "hacerse amigo". Así como se puede "comprar" barato el pseudo-amor de un niño dándole todos los chocolates que quiere, o el de un alcohólico dándole otra copa, se puede comprar barata la pseudo-amistad de la víctima dándole toda la razón. Al igual que los chocolates y el alcohol, las razones de la víctima son indigestas e insalubres. El verdadero cariño es el que alienta la salud a largo plazo, en vez de la gratificación o el alivio inmediato. El "amor severo" (tough love) desafía a la víctima y la alienta a tomar el protagonismo.

Las preguntas de la primera ronda del ejercicio son:

1. ¿Qué te pasó?
2. ¿Quién te lastimó o afectó negativamente?
3. ¿Qué te ha hecho esta persona (o grupo)?
4. ¿Cómo te sientes acerca de eso?
5. ¿Qué debería haber hecho esa persona?
6. ¿Qué debería hacer ahora para reparar el daño?
7. ¿Cómo te afectará que esa persona persista en su conducta?
8. ¿Cómo te sientes en el lugar de víctima?

Tomemos un caso de mi vida real:

1. "¿Qué me pasó? El otro día recibí un pedido urgente de presentar una propuesta de servicios de consultoría para una corporación norteamericana. El plazo de entrega era cortísimo; querían algo por escrito en dos días. De ninguna manera podía hacerlo ya que estaba ocupado con otras cosas."

2. "¿Quién me hizo daño? El departamento de recursos humanos de la compañía que me pidió la propuesta. ¡No puedo creer que sean tan desorganizados. ¿Cómo se atreven a demandar cosas así de un día para el otro? Son unos improvisados. ¿Qué se creen, que uno no tiene nada que hacer y está a su disposición? ¡Grrrr!"

3. "¿Qué me hicieron? Me pusieron en un aprieto, con todo lo que tengo sobre mis hombros, lo único que faltaba es que me vengán a pedir propuestas con estas urgencias. Por su culpa tuve que trabajar hasta avanzadas horas de la noche y con un gran nivel de estrés. Además, mi mujer se enojó conmigo por quedarme hasta las mil y [quinientas enchufado al ordenador. Todo por culpa de esa maldita propuesta."

4. "¿Cómo me siento? ¡Sumamente enfadado! Me da rabia pensar que yo tengo que pagar por la imprevisión de esos tontos. Se ve que necesitan ayuda para poner las cosas en orden. Obviamente, no saben nada sobre planeamiento y control de gestión."

5. "¿Qué deberían haber hecho? Pedir la propuesta con un plazo mayor, por supuesto. Lo mínimo que se estila en estos casos es quince días. Deberían ser más considerados y no asumir que los consultores están esperando de (brazos cruzados, sin hacer nada, dispuestos a saltar inmediatamente a la acción cuando ellos chasquean sus dedos. Trabajar con gente así es humillante."

6. "¿Qué deberían hacer ahora para reparar el daño? Lo mínimo es pedirme disculpas y prometer que serán más considerados en el futuro. Por supuesto, descuento que después de mi demostración de flexibilidad y buena voluntad al pasarles la propuesta dentro del plazo establecido, deben elegirme como proveedor del servicio. Además, espero que tomen en cuenta el esfuerzo que he hecho y no traten de negociar una reducción en mis honorarios. (Les pasé un sobreprecio del 10% por haberme obligado a trabajar con esas prisas; es lo mínimo que me merezco.)"

7. "¿Cómo me afectará que sigan comportándose así? Ya veo que si gano (¿gano?, tal vez sea más conveniente no ganar) esta licitación, voy a vivir apresurado, tenso y resentido. Seguramente tendré problemas con mi esposa. Estar permanentemente apagando incendios me impedirá planear mi vida. Estaré siempre sujeto a los antojos urgentes! del cliente."

8. "¿Cómo me siento? Me siento horrible. Como Jack Nicholson en 'Atrapado sin salida'. Resentido, frustrado, molesto, irritado y ansioso. Un verdadero asco."

Una vez que cada persona del grupo ha respondido estas preguntas, se pasa a la segunda ronda. En esta parte cada uno contesta otra serie de preguntas como protagonista. Es fundamental que los participantes del ejercicio se refieran a la misma historia en esta segunda instancia. Los hechos son los mismos, lo que cambia es la perspectiva del análisis.

Las preguntas de la segunda ronda son:

1. ¿A qué desafío te enfrentaste?
2. ¿Qué respuesta elegiste frente a las circunstancias?!
3. ¿Qué objetivo perseguías?
4. ¿Qué valores y principios quisieras que rijan tus acciones?
5. ¿Cuáles fueron las consecuencias (negativas) de tu comportamiento? (si no hubiera habido consecuencias indeseables, esta no sería una historia de insatisfacción).
6. ¿Se te ocurre alguna alternativa de acción que hubiera sido más efectiva para alcanzar tus objetivos?
7. ¿Se te ocurre alguna alternativa de acción que hubiera sido más coherente con tus valores (más íntegra) ?
8. ¿Hay algo que puedas hacer ahora para minimizar o reparar el daño de la situación original?
9. ¿Hay algún aprendizaje que puedas extraer de la experiencia, que te ayude a ser más efectivo e íntegro en el futuro?
10. ¿Cómo te sientes en el lugar de protagonista?

Siguiendo con el ejemplo:

1. "¿A qué desafío me enfrenté? Recibí un pedido de propuesta urgente de un cliente potencial. Lo querían de vuelta en dos días."
2. "¿Cómo respondí al desafío? Me quedé trabajando hasta tarde para terminar a tiempo. Tenía cosas que hacer durante el día y como elegí no posponerlas, decidí preparar la propuesta a la noche."
3. "¿Qué objetivo perseguía? Ganar la licitación y obtener el contrato de consultoría."
4. "¿Qué valores quiero sostener? Quiero ser honesto, responsable. Hacerme cargo de mis decisiones. Quiero balancear las demandas de mi vida profesional con las de mi familia. Además, quiero mantener una buena relación mi esposa."
5. "¿Cuáles fueron las consecuencias negativas? Primero y principal, el nivel de estrés con el que trabajé. Segundo, el resentimiento que me quedó. Tercero, la disputa que tuve con mi mujer y la amargura consiguiente."
6. "¿Podría haber hecho algo más efectivo? Hmmm, Seguramente. Tal vez hubiera podido intentar negociar un poco más de tiempo. No sé si me lo hubieran dado, pero ni siquiera pregunté. Aun si el plazo hubiera sido inamovible, podría haber pospuesto algunas de las cosas que hice durante el día. La verdad es que gasté bastante tiempo en trámites que no eran tan urgentes y podrían haber esperado a un momento más oportuno. Y aun si no hubiera podido postergar nada de lo que hice en el día, al menos podría haberle explicado la situación a mi mujer. Ella es sumamente comprensiva y no dudo de que hubiera entendido mis argumentaciones. ¡Tal vez hasta me habría ayudado a terminar antes! En todo caso, podría haber declinado el pedido de propuesta. Nadie me obliga a presentarme en toda licitación. Si no puedo, no puedo. No vale la pena hacerme tanta mala sangre. Qué ciego he sido, no sé cómo no se me ocurrió nada de esto antes. Ahora veo tantas posibilidades..."
7. "¿Podría haber hecho algo más íntegro? En realidad, lo que dije en respuesta a la pregunta anterior no solo es más efectivo, sino que también es más íntegro. Ojala hubiera hecho este ejercicio antes de ponerme tan fastidioso. No había razón para molestarme tanto. Además, habría evitado la discusión con mi mujer."

8. "¿Cómo minimizar el daño ahora? Lo primero que pienso hacer es pedirle a mi mujer que me disculpe. Ella no sabía nada de la propuesta. Cuando me vino a pedir que dejara el ordenador, la acusé de incomprensiva. No se lo merecía; creo que actué inconscientemente. Segundo, voy a dejar de echarle culpas a la compañía que me pidió la propuesta. Ellos son libres de pedir lo que quieran, y yo soy libre de declinar su pedido si no quiero hacerlo. Es tonto quedarme resentido por algo que yo elegí hacer. Tercero, voy a aprender mi lección para la próxima vez que me llegue una propuesta urgente."

9. "¿Qué lección puedo aprender? Antes de aceptar un plazo tan estrecho, preguntar si es posible extenderlo. Si no es posible, buscar alguna otra cosa que pueda posponer para abrir lugar en mi calendario para el trabajo urgente. Si no puedo postergar nada, hablar con mi mujer para ver si puedo extender mi jornada de trabajo con su anuencia. Si ella y yo en conjunto decidimos que es demasiada presión, entonces declinaré el pedido. Si decidimos que vale la pena hacer el esfuerzo, haré lo mejor que pueda sin sentirme victimizado por las circunstancias. No necesito estrés ni resentimiento en mi vida."

10. "¿Cómo me siento en el lugar del protagonista?
¡Mucho mejor! Tengo una pequeña puntada de dolor, ya que veo cuan inconsciente he sido. Pero prefiero "pagar el precio" de ver, a seguir atrapado en la inconciencia. No creo que vuelva a caer en esta misma trampa en el futuro."

Mientras que las preguntas de la primera ronda activan la historia de la víctima, las de la segunda activan la del protagonista. Más allá del ejercicio, estas preguntas son útiles en interacciones profesionales y personales. Así como un manager puede ayudar a sus empleados a salir de la historia de la víctima, una madre puede ayudar a su hija. Así como un colega puede ayudar a otro a ser más consciente de su protagonismo, un cónyuge puede ayudar al otro a dejar de auto-compadecerse y tomar las riendas de su destino. De la misma forma, yo he intentado ayudar a mis clientes a hacerse responsables frente a los desafíos que les plantea la vida.

Tres niveles de responsabilidad

Podemos distinguir tres niveles de responsabilidad: **reactivo, proactivo y creativo**. Estos tres niveles corresponden a la preocupación que uno demuestra por los acontecimientos, los procesos y las infraestructuras. Cada nivel trasciende e incluye a los anteriores.

La responsabilidad reactiva se orienta a corregir los hechos consumados. Dado un cierto conjunto de circunstancias, uno intenta hacerles frente en forma efectiva e íntegra. Actúa ex-postfacto, es decir, después de la ocurrencia del hecho disparador. Por ejemplo, frente a un accidente industrial, se hace lo posible por minimizar y reparar el daño, en vez de buscar a quién echarle la culpa. La responsabilidad reactiva es una respuesta de emergencia que está destinada a apagar el incendio. La responsabilidad proactiva, en cambio, es el intento de evitar que comience el incendio.

La responsabilidad proactiva se orienta a los procesos. Proyectando posibles consecuencias, uno intenta diseñar mecanismos preventivos que minimicen la probabilidad de ocurrencia de hechos desfavorables, o que el daño sea minimizado en caso de que se produzcan. Por ejemplo, dada la posibilidad de tener un accidente industrial, uno toma medidas precautorias y adopta el hábito de requerir que todos los trabajadores operen conforme a las normas de seguridad. La responsabilidad proactiva generalmente utiliza el diseño de procesos y la ingeniería de calidad para evitar que ocurran cosas malas. La responsabilidad creativa, por su parte, utiliza la visión y el genio inventivo para hacer que pasen cosas buenas.

La responsabilidad creativa se orienta a las infraestructuras. Comprometido con su visión, uno intenta generar condiciones que transformen positivamente el sistema global. Por ejemplo, en vez de hacer que los trabajadores vistan trajes antíflema, uno redefine el proceso industrial para que opere en forma totalmente

automática, sin exponer a los trabajadores al riesgo de incendio. La responsabilidad creativa busca disolver problemas, más que resolverlos.

Libertad y conciencia

La definición tradicional de libertad es la capacidad de hacer y tener lo que uno desea. Llamaremos a esta libertad "relativa" o "condicional", ya que depende de factores que la persona no puede controlar. De inmediato uno puede notar las restricciones que condicionan la existencia del ser humano. Por ejemplo, la ley de gravedad nos impide volar como los pájaros, o el haber nacido en la Argentina impide que esa persona pueda ser ciudadano nativo de Australia. Aun así, existe una escala que permite evaluar el grado de libertad relativa en función de la posibilidad de hacer lo que uno desea, más allá de las restricciones que enfrente. Por ejemplo, alguien que puede usar un coche, es más libre para desplazarse que alguien que no tiene esa opción. Desde esta óptica, los recursos materiales e inmateriales amplían la libertad de la persona: Bill Gates puede hacer cosas que yo no puedo, y un graduado universitario puede hacer cosas que un analfabeto no puede.

En el otro extremo, la definición esencial o incondicional de libertad es la capacidad para responder a la situación haciendo uso del libre albedrío. De acuerdo con esta definición, nadie es más o menos libre. La libertad es una condición absolutamente básica de la existencia del ser humano. Se trata, en realidad, de una tautología (la repetición inútil de un pensamiento expresado de otra manera) ya que uno siempre responde a la situación comportándose de la manera como elige comportarse. Si uno se enfrenta a un asaltante armado que lo amenaza diciéndole "la bolsa o la vida", tiene la opción de responder de infinitas maneras: entregar el dinero, atacar al asaltante, intentar escapar, gritar pidiendo ayuda, etc. Lo que uno no puede elegir es que el delincuente no esté allí, atacándolo. La libertad esencial del ser humano es incondicional, ya que dentro de las restricciones impuestas por la situación, la persona puede elegir lo que crea que es la mejor alternativa para ella. La incondicionalidad no significa que no hay restricciones, sino que la persona tiene siempre infinitas opciones dentro del conjunto de respuestas posibles.

Aunque un "infinito acotado" parece contradictorio, no es así. Podemos apreciar su lógica mediante un ejemplo matemático. Tomemos el conjunto de números fraccionarios entre cero y uno. Este conjunto es infinito, ya que entre dos fracciones cualesquiera es posible encontrar otra sacando el promedio. (En realidad, entre dos fracciones cualesquiera es posible encontrar infinitas otras.) Por ejemplo entre 0 y 1 está $\frac{1}{2}$; entre $\frac{17}{751}$ y $\frac{18}{751}$ está $\frac{35}{1502}$ (el promedio entre $\frac{17}{751}$ y $\frac{18}{751}$); y así sucesivamente. Aunque el intervalo $[0,1]$ contiene infinitas fracciones, obviamente está acotado. No hay ninguna contradicción. Muchas veces la vida nos da la opción de elegir cualquier número entre cero y uno, pero no la de elegir el dos.

La persona siempre es libre de elegir su respuesta, pero a veces elige ser inconsciente de esta libertad y actuar como si no fuera libre. Ese es el caso de la víctima. En su modelo mental, la víctima se ve determinada por los acontecimientos externos. Lo que la víctima no ve es que su perspectiva es la que la condiciona, no los hechos del mundo. Por ejemplo, tomemos el caso de Marcela que se siente víctima de su jefe, que la "obligó" a ir a una reunión. Si preguntamos a Marcela "por qué fue a la reunión, su respuesta es "porque me mandó el jefe". Aunque sea cierto que el jefe le pidió que fuera, es la forma de contar la historia genera resentimiento y resignación. Podríamos desafiar a Marcela, recordándole que fue su decisión lo que la llevó a asistir; podría haber elegido no ir a la reunión, a pesar del pedido de su jefe. "No, no podría haber faltado. Mi trabajo habría peligrado", puede contestar Marcela defensivamente. "Entonces sí hubieras podido faltar, pero elegiste ir porque las consecuencias de negarte al pedido de tu jefe te parecían más negativas que las de aceptarlo", continuamos. "Bueno, es lo mismo, la diferencia es pura semántica", concluye Marcela. Sin embargo, la diferencia no es pura semántica. Al aceptar su libre albedrío, Marcela debe abandonar lo que los filósofos existencialistas llaman "la mala conciencia" (la inconciencia de su libertad). Marcela puede negociar para no ir a la reunión o, en el caso extremo, simplemente declinar el pedido de su jefe. Esto podría traerle malas consecuencias. Marcela no puede elegir mantener su trabajo si no

se entiende con su superior- pero incluso abandonar el empleo es una opción posible (aunque seguramente no deseable). **Libertad no significa hacer lo que uno quiere; libertad significa elegir, frente a una situación dada, la respuesta más congruente con los propios valores e intereses.**

Una definición interpersonal de libertad nos dice que es la capacidad de hacer elecciones sin amenazas de coerción. Uno es libre cuando puede decidir qué hacer sin ser forzado (amenaza o ataque físico contra la persona o su propiedad). La libertad social se funda en el respeto por el otro y el compromiso absoluto con el valor de la no-agresión. El único límite a la libertad social del individuo es el derecho similar de otros individuos a vivir su vida de acuerdo con sus elecciones, sin amenazas de violencia. Esto es radicalmente distinto del concepto de la libertad como capacidad para elegir entre muchas opciones. No es más libre quien tiene más recursos o posibilidades de acción (una persona de fortuna, por ejemplo), sino quien puede controlar su destino sin verse sujeto a la agresión de otros.

A nivel organizacional, el derecho de propiedad es la base de la armonía entre el orden y la libertad. El superior tiene la capacidad de controlar ciertos recursos, porque los dueños han delegado en él la autoridad que emana de su propiedad. Pero el subordinado tiene siempre la libertad inalienable de renunciar e irse. Mientras no haya coerción o violencia, el contrato de trabajo se basa en la libre asociación de individuos soberanos, que consideran más ventajoso operar en conjunto que separados. Si ese vínculo se modifica (es decir, alguno cree que le resultaría más conveniente alejarse del otro), la relación será insostenible. La única elección digna es la separación.

La miseria y el sufrimiento humanos pueden atribuirse a la violación de la libertad y del respeto por la autonomía del otro. Cuando uno sufre por problemas de relaciones humanas, se halla siempre en medio de una de estas cuatro situaciones:

1. uno intenta forzar al otro para que haga algo que uno quiere, pero que el otro no quiere hacer;
2. el otro intenta forzarlo a uno para que haga algo que el otro quiere, pero que uno no quiere hacer,
3. ambos quieren forzarse mutuamente a hacer algo que el otro no quiere (1 y 2).
4. uno intenta forzarse a sí mismo a hacer algo que encuentra doloroso o indeseable.

La clave para evitar el sufrimiento en la empresa, en la vida en general, es poner atención y abstenerse de caer en estas dinámicas que tienen fuertes componentes coercitivos.

Motivación extrínseca e intrínseca

A partir de la noción de libertad incondicional, podemos afirmar que nadie puede hacer que otro haga lo que no quiere hacer. (Del mismo modo, nadie puede hacer que uno haga lo que no quiere hacer.) Sólo es posible presentar opciones y consecuencias que alienten a la persona a elegir de cierta forma. La motivación extrínseca opera en base a los premios y castigos del entorno. La motivación intrínseca opera en base a los valores y compromisos personales del individuo. Aunque la motivación extrínseca parece más expeditiva, la única motivación que genera resultados de alta calidad es la intrínseca.

Como dice Peter Drucker⁵, "hace cincuenta años que sabemos que el dinero por sí mismo no motiva el rendimiento. La insatisfacción con el dinero es un serio desmotivador. La satisfacción con el dinero es, sin embargo, fundamentalmente un 'factor de higiene', como lo llamó Frederick Herzberg hace 40 años en su libro La motivación a trabajar. Lo que motiva -y especialmente motiva a los trabajadores inteligentes- es lo que motiva a los voluntarios: desafío, la creencia en la misión de la organización, el enfrenamiento continuo, ver resultados".

No nos es posible manipular el entusiasmo y la creatividad de otro; sólo podemos mostrarle formas diferentes de comportamiento y alentarle a que las pruebe. Lo mejor que se puede hacer es brindar información acerca de la situación y de las consecuencias de los distintos cursos de acción. Basada en tal información, la otra persona decidirá qué hacer. Esta es la filosofía subyacente a toda transacción voluntaria. En ausencia de coerción, los seres humanos [cooperan mediante el intercambio de valor por valor.

A nivel de mercado, el consumidor compra el producto cuando el valor que deriva de su uso es mayor al que podría derivar de cualquier uso alternativo del dinero necesario para pagar su precio. A nivel de organización, el trabajador se esfuerza cuando el valor (material e intangible) que deriva de su empleo es mayor al que podría derivar de cualquier uso alternativo de los recursos (tiempo, esfuerzo, etc.) necesarios para cumplir con su labor.

Para lograr un desempeño superior, un manager y su equipo deben co-diseñar situaciones en las cuales el esfuerzo para operar con altos niveles de eficiencia y calidad es la mejor alternativa para que las personas alcancen sus objetivos individuales y organizacionales.

Nadie puede satisfacer las necesidades de otro. Lo que los managers pueden ofrecer son oportunidades para que cada uno satisfaga sus necesidades; les corresponde a los integrantes del equipo decidir si esas oportunidades constituyen formas efectivas de promover sus intereses, para luego aprovecharlas. Para ofrecer alternativas valiosas, es necesario comprender los intereses humanos fundamentales. Este conocimiento permite a managers co-crear con sus equipos situaciones en las cuales operar con eficiencia y calidad sea preferible a toda otra opción.

Este conocimiento es valioso aun para quienes no son managers. Toda persona que participa en intercambios voluntarios debe preocuparse por satisfacer las necesidades de sus "socios". Para mantener un equilibrio de buena voluntad, Stephen Covey afirma que es necesario manejar las relaciones en base a una "cuenta corriente emocional". Los actos que generan valor para el otro (por ejemplo, el marido que le lleva flores a su mujer, o una madre que acompaña a su hijo a la práctica de fútbol) son considerados "depósitos". Los actos que restan valor para el otro (como por ejemplo un marido que llega tarde a la cena por una reunión de trabajo, o una madre que rompe una promesa a su hijo) son considerados "extracciones". Cuando la cuenta queda en descubierto, la relación se hace extremadamente difícil. Para mejorar la interacción, es necesario "recapitalizar" la relación con nuevos "fondos" emocionales.

Para comprender qué cosas aportan valor, necesitamos comprender las necesidades básicas de la persona. El psicólogo, autor y consultor organizacional William Glasser presenta cinco necesidades fundamentales de los seres humanos, que surgen directamente de la estructura biológica de su cerebro. La satisfacción de estas necesidades genera valor para la persona.

Supervivencia y sentido: toda persona quiere prolongar su vida a nivel físico, psicológico y existencia. Para ello, nos ocupamos de mantener la salud física y psicológica, afianzar la seguridad, la protección, la estabilidad del entorno. Además de sobrevivir como ente psicofísico, queremos que nuestra existencia cuente, importe, haga alguna diferencia o deje una marca de su paso por el mundo. La supervivencia es un interés fundamental, pero no único. En los casos de suicidio, se puede apreciar que la falta de satisfacción en otras áreas de la vida, puede hacer que la supervivencia física pierda su atractivo.

Amor y pertenencia: todo ser humano necesita sentirse amado y pertenecer a algo más grande que ti mismo. Cuando niño, para sobrevivir, necesita tanto del amor y el cuidado de su familia, como de un sentido de pertenencia familiar. Cuando crece, aun cuando su supervivencia no dependa tanto de los demás, experimenta una preocupación permanente en torno a la construcción de relaciones amorosas y la integración en grupos como la familia, de equipo, la empresa, los amigos, el club, la iglesia, la nación, la raza.

Poder y control: las personas queremos sentirnos en control efectivo de nuestras vidas y entornos inmediatos. Deseamos percibir el poder de ser nosotros mismos. Experimentamos ese poder mediante su capacidad para lograr metas. El paradigma prevaleciente de estímulo-reacción alienta a las personas a perseguir sus objetivos buscando poder sobre los demás, para obligarlos a hacer lo que ellas quieren. El control unilateral parece la mejor forma de obtener los resultados buscados y de sentirse poderoso. Desafortunadamente, esto atenta contra el sentido de poder y control en los demás, creando juegos de suma cero donde cada uno gana sólo lo que los demás pierden.

Libertad y autodeterminación: esta es una consecuencia del deseo humano de controlar su destino. Uno quiere la libertad para ser uno mismo y actuar de acuerdo con sus creencias y deseos, libre de coerciones y restricciones. Cuando uno es privado de esa libertad, puede decidir pelear ferozmente o rendirse. Sea lo que fuere que uno determine hacer, no se sentirá comprometido a apoyar a quien está coartando su libertad. En casos extremos, la incapacidad para definir quién es uno y cómo se siente, puede llevarlo a la inestabilidad mental y a la esquizofrenia.

Recreación y alegría: es más que relajación y diversión. La recreación es una preocupación fundamental de todos los sistemas vivientes. Es una fuerza que no sólo expande y renueva el organismo, sino que también propicia su crecimiento y desarrollo. El sentimiento de gozo es una gratificación genética que nos impulsa a aprender a cuidar nuestros intereses. Por ejemplo, cuando dominamos un nuevo deporte, o logramos un cierto nivel de competencia en una disciplina importante, nos sentimos felices y satisfechos. Perseguir el gozo, además de ser un interés en sí mismo, es un incentivo para aprender y para actuar en pro de la satisfacción de nuestros diversos intereses.

Comportamiento

El comportamiento es la forma como uno satisface sus necesidades. El comportamiento va más allá del estrecho concepto de la actividad física. Es un proceso que se manifiesta en seis dimensiones. Toda manifestación del organismo ocurre en este espacio hexa-dimensional.

- *Fisiológico.* Es el nivel del proceso metabólico que ocurre dentro del cuerpo: los procesos automáticos (digestión, oxigenación de la sangre, etc.), los disparos neuronales y las secreciones glandulares. Todo lo que hacemos tiene una manifestación a nivel fisiológico. A él nos referimos cuando hablamos de "las tripas".

- *Físico.* Nivel de actividad neuromuscular del organismo en su entorno: los movimientos del cuerpo, las palabras que una persona dice o las acciones que emprende. Es en este nivel de manifestación donde se pueden observar los comportamientos con mayor claridad. Nos referimos a él como "el cuerpo".

- *Emocional.* Es el nivel de los sentimientos, estados de ánimo y emociones: uno se siente feliz o triste, enojado o satisfecho, temeroso o confiado. Esto también comprende el sentirse "bien" o "mal" que se experimenta internamente. Lo llamamos "el corazón".

Cognitivo. Nivel de los pensamientos, creencias, las opiniones, teorías, interpretaciones, juicios. Es el nivel en el cual pensamos y razonamos. Nos referimos a él como "la mente".

Volitivo. Deseos, propósitos y aspiraciones: los objetivos, deseos y sueños. Es el nivel en el cual uno establece la dirección hacia la que quiere encaminarse. Nos referimos como "la voluntad".

Existencial. Este es el nivel de los valores, los compromisos fundantes, el significado, la importancia y el sentido: la ética y la estética personales, la experiencia de valor y belleza que uno pone en el centro de su existencia. Es el nivel en el cual uno define quien es y por qué (y para qué) es lo que es. Este es el nivel al que nos referimos como "la identidad".

Todas estas dimensiones están comprendidas en el comportamiento. Por ejemplo, cuando uno corre, la actividad física (mover las piernas) es un componente del comportamiento, pero mientras corre, también piensa, tiene emociones, experimenta cambios fisiológicos, alberga aspiraciones y manifiesta su identidad como participante en la carrera.

Control y Elección

El comportamiento, por definición, es siempre voluntario. Alguno de sus componentes (acciones, pensamientos) son controlables en forma directa, mientras otros solo son en forma indirecta (fisiología, emociones, deseos, sentimientos morales). Por ejemplo, en el momento de tener hambre (situación), uno puede decidir comer o no (acción), pero no puede elegir en forma directa si segregan jugos gástricos o no. Cuando uno tiene hambre, desea comer, piensa en las alternativas (costes y beneficios) y entonces elige si comer o no; luego el cuerpo responde con los cambios fisiológicos correspondientes. En definitiva, sea en

forma directa o indirecta, las seis dimensiones del comportamiento total están siempre bajo el control de la persona.

Comprender que el ser humano tiene el poder de elegir su conducta en forma multidimensional implica que él tiene el poder de elegir sus sentimientos. Cuando uno "se siente mal", le parece que este sentimiento viene de afuera, que es una consecuencia de factores que están fuera de su control. Pero esta posición (que hemos llamado "de víctima") lleva a la pérdida de poder. El malestar es consecuencia de las elecciones que uno hace. Por eso, los sentimientos son sumamente importantes como elemento de diagnóstico de la efectividad y la integridad del comportamiento. Al asumir la responsabilidad de nuestros sentimientos descubrimos, de acuerdo con Glasser, que "El modo como nos sentimos es el más importante de todos los componentes de nuestro comportamiento. Esto es debido a que nuestros sentimientos nos dicen si el comportamiento que estamos eligiendo es efectivo o inefectivo. Si nuestro comportamiento es exitoso al atender nuestros intereses, nos sentimos bien y creemos que hemos elegido correctamente. Si nuestro comportamiento no es exitoso, nos sentimos mal y pensamos que no hemos hecho una elección efectiva".

Nadie puede decidir "sentirse mejor" en forma directa. Por eso, uno asocia su poder de elección con el pensamiento y con la acción; "hacer" algo se refiere generalmente a una combinación de pensar y actuar. Pero al aceptar que los seis componentes del comportamiento se manifiestan simultáneamente, uno descubre que aunque no tenga control directo, tiene un alto grado de control indirecto sobre cómo se siente, qué quiere, qué valora y hasta qué hacen sus glándulas. Si uno quiere "sentirse mejor", según Glasser, tiene tres, y sólo tres, posibilidades:

- cambiar lo que uno quiere,
- cambiar lo que uno hace,
- cambiar lo que uno quiere y lo que uno hace.

En el caso de una persona alcohólica, esta bebe (acción) porque cree que es la mejor manera de tener cierto control sobre su vida. La persona no elige en forma directa que le duela la cabeza (fisiología) a la mañana siguiente, pero sí lo hace indirectamente. La elección de tomar alcohol es también la elección de sentir el dolor de cabeza a continuación. De la misma forma, uno elige su propio dolor (o placer) al elegir las acciones o los pensamientos que lo generan. Si uno quiere "sentirse mejor" debe cambiar lo que quiere (no sentir dolor de cabeza) o cambiar lo que hace (tomar alcohol). Al hacernos cargo de elegir el dolor, podemos hacernos cargo de cambiar las acciones que lo generan y decidir no elegirlo más.

¿Oveja o tigre?

Hay una historia sufí que ilustra la diferencia entre la inconciencia y la conciencia de la libertad, entre la irresponsabilidad de la víctima y la responsabilidad de quien se adueña de su destino. Estos dos arquetipos están representados por la oveja y el tigre:

Había una vez una tigresa preñada que estaba buscando alimento. Vio un rebaño de ovejas y se abalanzó sobre ellas. Dio cuenta de una, pero a raíz del esfuerzo en su estado de gravidez, murió mientras daba a luz. El cachorro de tigre nació huérfano, en medio del rebaño de ovejas. Sin saber su verdadera identidad, el tigre se unió al rebaño y aprendió a caminar, comer y balar como las ovejas. El cachorro también aprendió a sentirse víctima, a lamentarse, a echarles la culpa a los demás por sus penurias, tal como lo hacen las ovejas.

Un día, otro tigre que andaba por la región se encontró con esta escena ridícula: un cachorro de su especie caminando, comiendo y balando como una oveja. Con un gran rugido, el tigre corrió hacia el lugar de pastura, desparramando a las ovejas. El tigre adulto tornó al cachorro, lo arrastró hacia un estanque y lo forzó a mirar su reflejo en el agua mientras le decía: "¡Mira!, no eres una oveja, eres como yo, eres un tigre. Eres un tigre y tienes la fuerza, el coraje, la libertad y la majestad del tigre. Eres responsable de tu destino; eres el cazador, no la presa". Entonces, el tigre dio un rugido inmenso y glorioso. Esto aterrorizó y excitó al

cachorro. El tigre le dijo entonces: "¡Ahora, ruge tú!". Los primeros intentos del cachorro fueron patéticos, a medio camino entre un balido y un chillido. Pero pronto, bajo la tutela del tigre adulto, el cachorro desarrolló su verdadera naturaleza y aprendió a rugir; a rugir como el protagonista de su vida.

Ante cada desafío de la vida uno tiene la posibilidad de elegir: ¿oveja o tigre? Una de las opciones conduce a una vida de resentimiento e impotencia, la otra a una vida extraordinaria. ¿Quién elige ser usted?