

Si está interesado en recibir información sobre libros empresariales, envíe su tarjeta de visita a:

Gestión 2000
Departamento de promoción
Av. Diagonal, 662-664, 2ª B
08034 Barcelona
Tel. 93 492 69 70
Fax 93 492 69 75
e-mail: info@gestion2000.com

y la recibirá sin compromiso por su parte.

VISITE NUESTRA WEB
www.gestion2000.com

Si desea comunicarse con el autor, escriba a:
stratos@internet.com.uy

El liderazgo ético

Un desafío de nuestro tiempo

Emiliano Gómez



GESTIÓN 2000

Índice

<i>Agradecimientos</i>	9
<i>Introducción</i>	11
Premisas básicas de este libro	12
Aclaraciones finales	14
 PARTE I - Los malos tiempos y otras reflexiones	17
Los malos tiempos	19
Las otras reflexiones	24
Notas	26
 PARTE II - Primero el ser humano y luego el dirigente	29
Capítulo I: La conciencia en el dirigente	31
El autoconocimiento	32
La conciencia de la realidad objetiva	34
Los filtros de la conciencia	36
Los valores	45
La autovaloración para el desempeño social	49
La imagen personal	58
La imagen colectiva	60
Los miedos como mecanismos de freno	61
Notas	74

Capítulo 2: Las actitudes esenciales para el liderazgo ético	75
Las actitudes personales	75
La honestidad, cuna de la credibilidad y la autoridad moral	77
La responsabilidad personal en el dirigente	81
Tenacidad y flexibilidad para alcanzar objetivos	91
La humildad, actitud imprescindible del dirigente	96
Profesionalismo es más que capacitación	99
El compromiso como rasgo distintivo del líder	104
Notas	106

PARTE III - La piedra filosofal de las organizaciones 107

Capítulo 1: El marco conceptual	111
Qué es ser líder	111
Qué es el liderazgo	113
Los conceptos rectores de la organización	121
Capítulo 2: Tres requisitos del liderazgo eficaz	131
Desarrollar la comunicación	131
Crear confianza para la cooperación	142
Delegar para desarrollar	148
Capítulo 3: Formación y conducción de equipos	153
Condiciones básicas para la existencia y desarrollo de un equipo ...	153
El dirigente y su relación con el equipo	160
La defensa del equipo frente al negativismo	164

<i>A modo de epílogo</i>	173
--------------------------------	-----

<i>Bibliografía</i>	175
---------------------------	-----

Agradecimientos

A los funcionarios y dirigentes de la Administración Nacional de Correos del Uruguay, las Intendencias Municipales de Rosario (República Argentina), Montevideo y Durazno, el Banco Hipotecario del Uruguay, el Centro Asistencial del Sindicato Médico del Uruguay y la Asociación Nacional de Afiliados, quienes con su participación en los cursos de Desarrollo Personal y de Liderazgo me permitieron desarrollar una experiencia fundamental para la elaboración del presente trabajo. Un particular agradecimiento a los directores y al personal de las empresas La Liga Sanitaria y Pinturas ELBEX.

A los autores norteamericanos Jim Kouzes y Barry Posner, cuyas obras *The Leadership Challenge* y *Credibility* le dan sustento moral y orientación a mi esfuerzo.

A mi amigo de siempre Francisco Cordeiro da Luz (Chico), responsable del impulso final para escribir este libro.

A mi familia en ambas orillas del Atlántico.

Introducción

El concepto de liderazgo admite variadas definiciones. Por ejemplo, podemos decir que el liderazgo es un aprendizaje continuo sobre cómo dirigir y desarrollar personas, grupos u organizaciones. También podríamos afirmar que es un arte cuya práctica se rige por unas pocas reglas fijas, pero que requiere de mucha inspiración, voluntad y pasión del dirigente. Sin embargo, cuando hablamos de liderazgo ético es imprescindible resaltar que dicho liderazgo responde, sobre todo, a un compromiso moral, conscientemente sostenido, con uno mismo y con los demás.

Este libro trata solamente algunos aspectos del liderazgo y es una síntesis de las observaciones y experiencias que he realizado a lo largo de años de trabajo, primero como simple empleado en varias empresas y en diversos países, luego como docente universitario, director de empresa y asesor especializado, pero, sobre todo, como ser humano atento y sensible ante la vida.

Su objetivo principal es compartir con el lector algunas ideas, consideraciones y conclusiones para motivarlo a realizar una reflexión desprejuiciada y honesta, que le permita reafirmar o modificar sus criterios personales con relación a esta actividad. Al respecto, soy consciente de que dicha reflexión dependerá en gran medida de la honestidad que cada uno tenga consigo mismo —en el sentido de no autoengañarse— y también dependerá del grado de apertura mental a otros enfoques, diferentes de los que uno maneja.

Todos sabemos que no hay un vínculo causal directo entre lo que se aprende y lo que se pone en práctica. Por lo tanto, la disposición de aplicar en la vida aquellas conclusiones que surjan de la lectura de este libro, de-

pendará por un lado, del interés que tenga cada lector en su propio desarrollo como ser humano y como profesional, y por otro lado, del grado de compromiso que sienta con el desarrollo de la organización que esté dirigiendo. Dicho en otras palabras, los cambios necesarios en la vida de cada uno de nosotros sólo ocurrirán si realmente lo deseamos, y realizamos un esfuerzo consciente, sostenido y bien orientado para que ello ocurra. De lo contrario, no habrá milagros.

Todo individuo que lleva a cabo la tarea de dirigir una agrupación humana, es un dirigente. Sin embargo, no todo dirigente es un líder. Se puede ser un jefe, ocupar formalmente un cargo o una posición jerárquica y, en función de ello, decidir y actuar sobre otras personas. Pero ser líder va más allá de lo meramente formal. Ser líder es disponer de un poder que nos otorgan los demás en señal de reconocimiento a nuestra autoridad moral. Autoridad que surge de la credibilidad que merecemos y de la confianza que inspiramos a quienes nos rodean.

Este libro está pensado para aquellos hombres y mujeres que, desempeñando una tarea dirigente en cualquier nivel de una organización o teniendo como perspectiva el desempeñarla, quieren además convertirse en auténticos líderes y se esfuerzan para conseguirlo.

PREMISAS BÁSICAS DE ESTE LIBRO

1. El dirigente es, ante todo, un ser humano y como tal no puede dissociar sus sentimientos, modo de pensar y actitudes en la vida privada, de su quehacer social. Dicho de otra manera, el dirigente refleja en su actividad social lo que él es como individuo. Ésa es la razón por la cual importa mucho su personalidad.

En definitiva, aunque no seamos conscientes de ello o nos resistamos a admitirlo, la calidad del liderazgo está estrechamente vinculada con las características individuales y el modo de relacionarse con los demás, de cada uno de nosotros.

2. Para que un proceso de cambios en la organización sea verdadero debe comenzar por quienes la encabezan. Si se quiere cambiar y mejorar la actuación colectiva, es imprescindible que cada integrante cambie y mejore su actuación personal, comenzando por los individuos que tienen el poder de diseñar, decidir y ejecutar las políticas organizacionales.

3. El dirigente, si es que realmente desea convertirse en un líder capaz de impulsar y dirigir los cambios que la organización necesita, tiene que ser consciente de los cambios que primero debe operar en su propia personalidad. Y no se trata de adoptar poses prefabricadas y ensayadas, o discursos efectistas con el fin de generar una determinada imagen ante los demás, sino de auténticos cambios en el pensamiento, en los sentimientos, en los valores, en las actitudes y en el modo de comunicarse con los demás. El dirigente tiene que dar el ejemplo con su forma de pensar, su discurso y su conducta.

El hecho de que un individuo tenga integridad moral, buenos sentimientos y actitudes positivas no supone necesariamente que pueda conducir gente. Pero si quiere dirigir personal y lograr que éste se entusiasme y se comprometa con los objetivos generales de la organización, deberá tener necesariamente integridad moral, buenos sentimientos, valores enaltecidos y actitudes positivas.

Es muy común que cuando hay que designar a alguien para ocupar un cargo directivo, se tenga en cuenta únicamente su capacitación técnico-profesional y se considere que eso ya es suficiente para realizar la tarea.

Con frecuencia se comete el error de subestimar o soslayar los aspectos subjetivos (la personalidad) del individuo, y es así como se designan dirigentes a personas muy preparadas en economía, leyes, técnicas administrativas o ingenierías diversas, pero que no son capaces de relacionarse y comunicarse en forma constructiva, de ganarse la confianza y el apoyo de sus subalternos, y menos aún de motivarlos.

La realidad muestra que el hecho de poseer conocimientos especializados en una u otra disciplina no es una garantía de aptitud para dirigir un equipo, una sección o un departamento. Este error suele producir resultados desastrosos, con un alto costo en dinero y sufrimientos.

Hay quienes suponen que el éxito en la función directiva estriba en conocer y aplicar mecánicamente algunas recetas —unas bien fundamentadas, otras, simplemente de moda— de las teorías administrativas y de dirección. Esta suposición parte de la premisa errónea de considerar que tanto los individuos como las organizaciones se comportan con la lógica de una PC* y que basta con apretar las teclas correctas para que todo funcione de acuerdo con lo previsto o programado.

* Se utilizará el término PC para referirse al ordenador o la computadora.

Nada más lejos de la verdad cuando se habla de colectivos humanos: súmese a dos personas animosas y trabajadoras otras tres personas negativas e irresponsables y lo más seguro es que el resultado práctico de dicha adición no sea cinco, sino cero.

4. Las organizaciones son, ante todo, grupos más o menos numerosos de individuos, cada uno de los cuales tiene su personalidad y su visión particular del mundo. Estos hombres y mujeres que piensan, sienten y tienen necesidades y aspiraciones tan legítimas como su condición humana, son el componente determinante de la organización. Y no hay estructura, normativa ni recursos materiales o financieros que puedan suplir lo que la gente no está dispuesta a dar.

Las empresas, los partidos políticos, los sindicatos, las congregaciones religiosas, las asociaciones deportivas, culturales y otras, son organizaciones humanas. Y muchos de quienes detentan algún grado de poder o autoridad formal en esas organizaciones, suelen considerarlas como entidades abstractas, impersonales y manipulables a voluntad, cuyos integrantes pueden ser reducidos a la categoría de cifras, estadísticas o indicadores cuantitativos. Pensar de esta manera es otro grave error que se comete con demasiada frecuencia.

En definitiva, quienes piensan de este modo menosprecian o subestiman a sus semejantes y no se dan cuenta de que los números son la expresión cuantitativa del trabajo de la gente y que la calidad del producto final, sea cual fuere éste, es el resultado de la calidad del trabajo, que a su vez, es el reflejo de la calidad profesional y humana de quienes lo realizan.

ACLARACIONES FINALES

Estimado lector, usted verá que a lo largo del trabajo hay algunas ideas que aparecen en forma reiterada. No se trata de un descuido, sino del deseo expreso de destacar su importancia.

En las cuestiones del desarrollo personal y del liderazgo no hay nada lineal ni aislado. Por el contrario, todos los elementos están tan estrechamente vinculados y en permanente interacción, que cada uno de ellos suele ser causa y consecuencia de los otros e inclusive alguno de ellos puede aparecer en diferentes planos, por ejemplo: El compromiso es un sentimiento, pero también es un valor ético y una actitud ante la vida. Sólo por

una razón de método se pueden analizar y exponer separadamente estos elementos.

Por esa razón, cuando se aborda un concepto determinado, necesariamente debe hacerse referencia a otros conceptos que tal vez ya hayan sido tratados con anterioridad: ¿Cómo hablar de los cambios en las organizaciones sin referirse primero a los cambios de pensamiento y de actitud individuales? ¿Cómo hablar de conductas individuales o colectivas sin mencionar los sentimientos, las creencias y los valores?

Esta obra está dividida en tres partes, la primera de las cuales es una descripción de hechos, circunstancias y situaciones que la sociedad y cada uno de nosotros ha vivido o visto a mayor o menor distancia, y con mayores o menores consecuencias. Hechos y circunstancias que identificamos como la causa principal del sentimiento de frustración, bronca y escepticismo de muchísimas personas. Hechos y circunstancias que, al igual que un “boomerang”, se han vuelto en contra de quienes con su poder los desencadenaron, y ahora son la causa de su propio descrédito como dirigentes.

La segunda parte se centra en lo primordial del dirigente que pretende convertirse en un líder ético, es decir, en su ineludible condición humana y en todos aquellos componentes de su personalidad que tienen mayor proyección sobre su actividad social. Hablamos aquí del desarrollo personal como sinónimo de formación integral del individuo, pero poniendo el acento en los aspectos emocionales.

La tercera y última parte trata algunas cuestiones y requisitos específicos del liderazgo, vistos desde la óptica del desarrollo personal. Es sabido que hay muchas maneras de dirigir organizaciones y existen diferentes estilos de conducir personal, pero los colectivos que se consolidan y actúan en forma cohesionada para alcanzar sus propósitos, cultivan cuidadosamente las relaciones humanas saludables, la comunicación constructiva y la confianza recíproca entre la dirección superior, los mandos medios y la base. Precisamente, para que las relaciones humanas, la comunicación y la confianza, sean generadoras del éxito, deben fundamentarse en el desarrollo personal de todos y cada uno de los integrantes de las organizaciones.

El hombre y la mujer tienen que conducirse a sí mismos en la vida y, eventualmente, conducir a otros. Es posible que esos otros sean sus propios hijos, quizás un grupo de estudio o de trabajo o tal vez toda una sociedad. Como quiera que fuere, esa función conductora debe basarse en principios,

valores y actitudes que fortalezcan y estimulen al individuo y contribuyan a dignificar su naturaleza humana y su quehacer social.

Este libro está escrito, en su mayor parte, en primera persona del plural. Como autor, deseo incluirme en la fila de los lectores a la hora de compartir experiencias, certezas, inquietudes, reflexiones y dudas. De ello se deduce que el tratamiento de los diversos temas no parte de verdades reveladas o indiscutibles. En realidad, no hay fórmulas exactas ni recetas infalibles que puedan ser aplicadas mecánicamente para mejorar la vida personal o el desempeño social de cada uno de nosotros.

Por lo tanto, cada lector podrá comparar críticamente el contenido de los temas con los conocimientos y experiencias que ya posee y en función de ello, podrá estar de acuerdo o no con lo que aquí se dice. Eso no es determinante. Lo que realmente importa es que cada cual capte la esencia de los planteos, seleccione y reelabore las ideas que considere más útiles, extraiga las conclusiones más adecuadas y ponga en práctica aquello que le sirva para mejorar su vida.

Parte I

Los malos tiempos y otras reflexiones

LOS MALOS TIEMPOS

Vivimos tiempos difíciles, nadie lo duda. Los países de nuestra región han pasado por circunstancias que dañaron severamente su economía y sumieron en la pobreza y la desesperanza a amplios sectores de la población. Numerosos informes de organismos y empresas especializadas en el análisis económico, muestran y confirman lo que el ciudadano común ya suponía a partir de la observación atenta de la realidad: estos daños que afectan a casi toda la sociedad, no son el fruto del azar ni se originan únicamente en el quehacer maléfico de los agentes económicos externos a la región. Los malos tiempos y las circunstancias difíciles también son resultado de la inmoralidad que ha impregnado el ejercicio del poder en la esfera del Estado, en la empresa privada y en muchas organizaciones sociales de nuestros países.

Cual modernas plagas de Egipto, el abuso, la soberbia y la impunidad, alimentadas y legitimadas por una ideología tecnocrática, calculadora y utilitaria, puesta al servicio de la ganancia sin límites, han intoxicado la sociedad y puesto en jaque muchos valores humanos que sustentaban la convivencia decorosa de los individuos. La ética ha sido desplazada por el pragmatismo de los números.

Al mismo tiempo, la ambición desmedida y el afán de lucro personal de unos cuantos individuos que han detentado el poder, ha permitido que la corrupción se hiciese dueña de la cancha e impusiera sus reglas por doquier: nepotismo, tráfico de influencias, malversación de fondos públicos, sobornos, extorsiones, evasión fiscal, quiebras fraudulentas, etc., mientras

una arrogante impunidad amparaba toda esta podredumbre y fomentaba consentimientos y silencios cómplices.

Tan fuerte ha sido el impacto de la corrupción sobre las economías nacionales y el sistema financiero internacional que hasta las escuelas creadoras de teoría económica ahora descubren sus carencias en la formación ética.¹

Con demasiada frecuencia se mintió descaradamente y se prometieron cosas que jamás fueron cumplidas. Es asombroso el cinismo con que algunos traicionaron los valores que ellos mismos predicaban.

La irresponsable frivolidad con que se manipuló y enturbió el futuro de las sociedades, mientras se hacía una soez ostentación de poder y riqueza, constituye, cuanto menos, una muestra de insensibilidad y un atropello a la dignidad e inteligencia de las personas.

Estos malos tiempos fomentaron el culto a la ganancia rápida, aun destruyendo las propias bases que generaban la riqueza del sistema económico. Mucha gente cayó deslumbrada ante los encantos de la fortuna fácil, obtenida mediante la especulación, el fraude o el robo.

Los medios de comunicación montaron un verdadero espectáculo de variedades en torno de la vida y obra de los individuos que accedían al "éxito" sin cuestionarse los medios para alcanzarlo. La fama, la admiración y el aplauso se convirtieron en patrimonio exclusivo de quienes pisoteaban las normas éticas en nombre del pragmatismo monetario.

Hoy, ante los ojos de la población, los políticos encabezan la lista de los responsables por ese trágico panorama. Eso se traduce en una creciente decepción con respecto a numerosos dirigentes y a la actividad política, lo cual implica un riesgo para la propia democracia porque las fuerzas más regresivas de nuestras sociedades siempre han justificado su accionar antidemocrático, con la excusa de combatir la politiquería estéril sustentada por los políticos incompetentes y corruptos.

Los empresarios no escapan a esta visión general de la población y también ellos son responsables por una buena parte del resentimiento acumulado contra los grupos dirigentes. En definitiva, para la gente común, buena parte del empresariado es responsable por los productos y servicios de dudosa calidad, por el daño inferido al medio ambiente, por los balances engañosos, la evasión de impuestos, las quiebras fraudulentas y el desempleo a gran escala.

Durante años se han esgrimido en el medio empresarial consignas alisonantes acerca de la excelencia, las relaciones laborales respetuosas, los círculos de calidad, la capacitación continua, etc., etc., mientras se recurría a la baja de la calidad y de los salarios para mantener el margen de ganancia, al autoritarismo como método de dirección y al despido masivo cuando la mala gestión amenazaba con disminuir la rentabilidad de las empresas.

De esta "mala onda" no se sustrajeron los mandos medios de las organizaciones, ya que innumerables directores, jefes sectoriales, gerentes, encargados o supervisores, se dejaron envolver por esa dinámica general y adoptaron el verticalismo como forma de relacionamiento y la prescindencia burocrática frente a los asuntos de público interés.

La obsecuencia ante la jerarquía y el simular compromiso con su función para salvar las apariencias y conservar los salarios de privilegio, se han erigido en norma para el quehacer cotidiano de muchos mandos medios de la esfera pública y privada.

Lo que se llevaron y lo que nos dejaron los malos tiempos

La realidad de las instituciones públicas, las empresas privadas y las organizaciones en general, muestra que los malos tiempos se llevaron la confianza que la gente debería tener en aquellos que desempeñan funciones directivas. Cada vez son menos los ciudadanos que creen sin reticencias en alguien que represente al poder instituido.

Todo esto ha gravitado negativamente sobre el funcionamiento de las organizaciones, las relaciones familiares y el estado anímico de los individuos. El desempleo, la explotación despiadada y la emigración masiva; la prescindencia social, el individualismo exacerbado, la frustración y el miedo; la miseria, la delincuencia, la drogadicción y la depresión psíquica como fenómeno endémico, son diversas expresiones y consecuencias del daño causado al cuerpo social por la irresponsabilidad y la deshonestidad de quienes han abusado del poder desde sus cargos jerárquicos.

Pero no todo es desolación. Las circunstancias descritas también han generado una conciencia colectiva sumamente crítica con respecto al pasado reciente y un sentimiento de revuelta ante las nefastas consecuencias que se cosechan en el presente.

El cambio del estado actual de cosas es una tarea vital e impostergable que requiere aunar muchos esfuerzos y voluntades. Por suerte, nuestras sociedades tienen enormes reservas morales y abundan los individuos íntegros, capaces de impulsar y encabezar las transformaciones necesarias en todos los sectores y niveles de la actividad política, económica y social.

Los cambios que nuestras sociedades y sus organizaciones necesitan sólo podrán materializarse mediante un amplio movimiento ético encabezado por líderes éticos. Líderes cuyo accionar se fundamente en los conocimientos especializados y en la capacidad profesional, pero sobre todo en una visión que defienda y fomente los principios y valores más caros al ser humano: la honradez, la solidaridad, la justicia social, la defensa de la vida y el respeto a la dignidad de los individuos.

¿Qué hacer y cómo hacerlo?

Esta pregunta lleva implícita una gran diversidad de respuestas, todas ellas complejas, porque obligan a asomarse al vasto espacio social y mirar en forma crítica pero constructiva, cada una de las actividades que se desarrollan en su interior sin soslayar ningún sector o nivel de su estructura.

No obstante, en aras de lograr un tratamiento ordenado y sencillo del tema, nos remitiremos principalmente a las organizaciones de carácter empresarial y a las instituciones del Estado porque los problemas de relacionamiento que se generan dentro de ellas, así como muchas de sus soluciones, pueden darnos una idea de lo que sucede y de lo que se puede hacer en otros sectores e inclusive a nivel de toda la sociedad.

Con respecto a la respuesta que exige la pregunta ¿qué hacer?, el autor español Bernabé Tierno plantea en un libro suyo:

Alguien puede argüir que no está en nosotros, simples ciudadanos de a pie, la posibilidad de redactar normas, tomar las medidas que acaben con la situación pública que nos ahoga; no está en nosotros poner fin a la falta de honradez que demuestran algunos personajes... ¿Quiere decir esto que no podemos hacer nada? Claro que podemos hacer, y mucho. Tenemos que empezar a transformarnos nosotros mismos, a trabajar en pro de nuestra mejora personal; si hacemos esto se irá cambiando la sociedad, porque nosotros somos la sociedad...²

Podemos trasladar el planteo de este autor al plano de los dirigentes. En este caso debemos reconocer, en primer lugar, que quienes incursionamos en estos temas y leemos estos libros, no somos simples ciudadanos de a pie. En general hemos sido, somos o queremos ser dirigentes. En segundo lugar, también debemos admitir que todos sabemos cuántas cosas se puede hacer dentro de las organizaciones cuando ocupamos cargos de dirección.

Por lo tanto, no cabe aquí la respuesta fácil y genérica de un “no se puede hacer nada”, salvo que queramos reconocer honestamente nuestra irresponsabilidad o nuestra incompetencia.

De lo expresado anteriormente se deduce que tal vez la tarea más apremiante sea recuperar la credibilidad del dirigente ante los ojos de la sociedad, ya que sin esa credibilidad personal, los dirigentes serán incapaces de hacer que otros se unan y se jueguen por el objetivo común de reparar el daño inferido y reconstruir las relaciones humanas sobre la base de la ética y el respeto a la dignidad de las personas.

Pero... ¿cómo hacerlo? ¿cómo lograr que los dirigentes de las organizaciones recuperen autoridad moral y credibilidad? La tarea no se presenta fácil. Es bastante trabajoso levantar una imagen creíble o confiable después de tantos engaños y desengaños sufridos. Sin embargo, ¡es posible! y, sobre todo, ¡vale la pena!

Sabemos que para introducir cambios positivos en las organizaciones y en la sociedad, se precisan dirigentes decididos a promover y encabezar dichos cambios. Pero para que esos dirigentes puedan actuar como verdaderos líderes, capaces de movilizar a otros tras la bandera de los cambios, primero ellos deben ganar credibilidad personal y despertar la confianza de la gente.

Pues bien, si queremos transformar la sociedad y para ello es necesario ganar la confianza de la gente, tenemos que empezar por transformarnos nosotros mismos. Tenemos que revisar en profundidad y modificar positivamente nuestro pensamiento, nuestro discurso y nuestro accionar.

Al respecto, y en total concordancia con el planteo de Bernabé Tierno, yo también creo que si hacemos esto, comenzaremos a cambiar las organizaciones y la sociedad en su conjunto, porque como dirigentes, somos parte de las organizaciones, y como ciudadanos, influimos en la sociedad.

LAS OTRAS REFLEXIONES

1. Es común afirmar que el poder corrompe. Yo creo que no es correcto establecer una vinculación necesaria entre el poder y el abuso de éste o la corrupción, como si dicho vínculo fuese un axioma matemático. Hay quienes hacen esta aseveración con muy mala fe, para justificar su eventual conducta en el supuesto de que puedan llegar al poder.

Muchos de los que acusan y condenan a otros por determinados vicios inherentes al poder, escudados tras rótulos filosóficos, políticos o ideológicos, lo hacen simplemente porque ellos no están en el poder. Pero en la primera oportunidad que se les presenta incurren en los mismos vicios que antes condenaban.

Y a la inversa, también hay individuos que envidian, admiran e imitan a quienes lograron poder, fama o riqueza con métodos deshonestos porque ven en tales "triunfadores" un espejo donde se refleja su propia forma de ser y sus propias ambiciones, aunque aún no hayan podido materializarlas.

No creo que de ello se deba inferir que el poder corrompe, sino que el corrupto en potencia, cuando accede al poder, se ampara en la relativa impunidad que el poder le brinda y revela a plenitud su naturaleza perversa.

En otras palabras, el poder corrompe a quienes ya tienen la predisposición a ser corruptos porque su formación moral deja mucho que desear o está fundamentada en valores y principios reñidos con la ética. Cuando el individuo está imbuido de principios tales como la honradez, la responsabilidad y el respeto a la dignidad de los demás, difícilmente cae en actitudes corruptas por más que el entorno las favorezca o las consienta.

2. ¿Es posible acabar con la corrupción o hay que resignarse a convivir con ella como un mal inevitable de nuestra sociedad? Yo creo que la corrupción debe ser enfrentada, con una voluntad política muy firme al respecto, mediante la ubicación de individuos probadamente íntegros en puestos clave, mediante la elaboración de reglas que garanticen la transparencia de los procedimientos, y mediante el establecimiento de controles rigurosos y de severas sanciones para quienes incurran en actos de corrupción.

Con esas medidas se enfrenta a la corrupción pero eso no significa que se acabe con ella.

En realidad, se puede establecer controles y multiplicarlos hasta el infinito, inclusive hasta controlar a quienes controlan a los controladores. Pero eso no es suficiente, o más bien no es eficaz. Si no existe una conciencia ética fuertemente arraigada en la sociedad, siempre se encuentran maneras de burlar cualquier control.

Creo que el combate a la corrupción, más allá de las medidas que puedan adoptarse en lo inmediato, pasa por la creación de esa conciencia ética, tarea ésta de largo aliento que debe comenzar con la formación del individuo desde temprana edad, tanto en el seno familiar como en el sistema educativo.

En ese sentido, nadie es ajeno a tal responsabilidad: padres y familiares adultos, docentes e instituciones de educación de todos los niveles, medios masivos de difusión, organizaciones sociales, etcétera.

La otra forma de crear esta conciencia es mediante el ejemplo que emana de quienes dirigen la sociedad y las organizaciones. De ahí se deriva la enorme importancia del liderazgo ético y la necesidad de recuperar la credibilidad de los dirigentes.

3. ¿En realidad es tan importante la credibilidad? Esta pregunta la formulan Jim Kouzes y Barry Posner, dos eminentes investigadores norteamericanos, autores de sendos libros sobre el tema. Al respecto, ellos opinan lo siguiente:

Escuchamos a menudo que hay líderes políticos, religiosos, empresariales, etc., que han alcanzado el éxito aunque carecen de credibilidad. Por consiguiente, si hay personas que careciendo de credibilidad obtienen buenos resultados, ¿qué importancia tiene ésta de todos modos?...³

Si se le da importancia a la lealtad y el compromiso de los seguidores o empleados, es evidente que sí. Pero si los jefes se conforman con pagarles más dinero para incrementar la productividad, vigilarlos y saber qué es lo que ellos hablan a sus espaldas o cambiarlos con frecuencia, entonces la credibilidad no importa un comino.

La diferencia es un incremento de la disposición del personal para esforzarse más a favor de los valores y objetivos comunes. La credibilidad del liderazgo es lo que determina si las personas estarán dispuestas a dar un poco más de su tiempo, talento, energía, experiencia, inteligencia, creatividad y apoyo.⁴

4. Mi trabajo como docente y consultor con miles de personas me ha permitido comprobar que, en los centros laborales, públicos y privados, es

mucho mayor la cantidad de empleados con intención y disposición de hacer las cosas bien, que los irresponsables, indiferentes o mal intencionados.

Lo que sucede es que las buenas prácticas de liderazgo son escasas y el personal se encuentra encorsetado por estructuras, reglamentos y procedimientos que impiden el despliegue de todo su potencial. Eso produce en los trabajadores, frustración, resignación y descreimiento.

Por ejemplo... ¿puede pretender un empresario que su personal se esfuerce por obtener productos o brindar servicios de calidad superior cuando ese personal es valorado y tratado como si fuese gente de segunda categoría? Igualmente, ¿qué puede hacer un dirigente para elevar la calidad humana de los suyos, cuando él mismo, con sus actitudes y su comportamiento, constituye un modelo de cómo no se debe ser?

Otro fenómeno muy corriente en las organizaciones es la presencia de dirigentes al estilo tradicional. Ellos se apoyan en su jerarquía, dan a conocer su voluntad mediante órdenes y luego controlan su cumplimiento. A éstos no les preocupa en absoluto la iniciativa, el entusiasmo o el compromiso de la gente, sólo les interesa que la gente acate y cumpla sus órdenes.

¡Yo no le pago a usted para que piense o esté contento. Yo le pago para que usted haga lo que yo le digo!

En realidad, muchos de estos dirigentes tradicionales desconfían de su personal y tienen miedo de adoptar un estilo más democrático porque, según sus concepciones, se les podría escapar de las manos el control de la gente y perder con ello una parte de su poder.

Esto explica a su vez por qué tanta gente desconfía de quienes dirigen. Históricamente, los dirigentes se han dedicado a dar órdenes y a controlar en vez de organizar, motivar y trazar rumbos. Se han dedicado a administrar la represión en vez de fomentar la expresión y el desarrollo de su personal.

NOTAS

¹ "Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reprueban."

Por Amitai Etzioni, The Washington Post, 4 de Agosto de 2002.

A partir del escándalo de Enron, las escuelas de negocios, arena de entrenamiento para los magnates corporativos, se han visto forzadas a enfrentar el hecho de que han fallado en la generación de brokers honestos. La causa de esta falla es una compleja y reveladora historia, la cual contaré desde mi experiencia personal, habiendo enseñado Ética en la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School – HBS) de 1987 a 1989, años en los cuales muchos de los actuales gerentes corporativos estaban en su etapa de entrenamiento.

HBS, la cual ostenta particular escrutinio dado que es la escuela de negocios a la que muchos desean ingresar a la hora de diseñar su propio currículo, tenía pocos profesores en la cátedra de ética en 1987. Y eso era típico.

Los debates continuaron con relación a si "ética" debía ser un curso requerido o una opción separada del programa o si, alternativamente, el tema debía integrarse en todas las clases. Un miembro del Departamento de Marketing argumentó que si dicha reglamentación era implementada, su departamento debería cerrar debido a que la mayoría del contenido enseñado en dicha especialidad constituiría una forma de engaño: vender pequeños objetos en grandes cajas, introducir colores llamativos en paquetes para inducir a la gente a comprar impulsivamente y demás herramientas utilizadas.

Un profesor de finanzas también estaba preocupado con relación a los efectos sobre sus enseñanzas. Los estudiantes me explicaron, luego que a ellos les enseñaban, cómo obtener ganancias a través de la ruptura de contratos implícitos. Decir, por ejemplo, que uno adquiere acciones controlantes de una empresa como lo es Delta, donde los trabajadores suelen trabajar más duro y tienen menos demandas que otras aerolíneas debido a que existe un entendimiento informal de que ellos tendrán empleo en la compañía de por vida. El curso financiero explicaría que una vez que se toma el control de la empresa, se debería anunciar que uno no está limitado por los arreglos informales existentes. Dicho cambio puede ser juzgado como un movimiento prudente para la empresa, a su vez puede derivar en ganancias personales para la nueva administración: las opciones adquieren valor (debido a que los costos laborales parecen ser menores y existe una ausencia de representatividad para apoyar a los trabajadores durante los recortes) y "bingo", se efectivizan las opciones y se continúa.

En los años siguientes cursos de ética fueron enseñados en HBS, pero éstos eran muy acotados, aplicando un mínimo de requerimientos para salir del paso lo más fácilmente posible. En estos días, los estudiantes toman un "mini" curso de ética obligatorio a su llegada y existe un curso de primer año llamado "Liderazgo y comportamiento organizacional". Y eso es todo. Lo mismo ocurre en otras escuelas: Escuela de Negocios de Stanford, la Escuela de Negocios y Administración Pública de la Universidad de George Washington, la Universidad de Michigan, etcétera.

Un factor sutil pero más dañino, es el dominio de los economistas en las escuelas de negocios. Mientras que no existe evidencia que demuestre que los economistas son personas menos éticas que otros miembros de otras disciplinas, la visión del mundo a través de la "señal del Dólar" hace que las personas sean más cínicas. Este hecho ha sido documentado a través de datos citados en un experimento que indicaba los estándares económicos enseñados, destacando la teoría de que, cuando existe la posibilidad, la gente se comportará de forma "free ride" (sacar ventaja) y eso es la actitud "racional" según los economistas.

En mis propias clases de ética en HBS, los estudiantes se resistían a mi argumento con respecto a que los ejecutivos deberían tomar en cuenta consideraciones éticas en sus decisiones. Ellos sostenían, de acuerdo con lo que les habían enseñado, que una compañía focalizada enteramente en la eficiencia dejaría fuera de mercado a una segunda, más preocupada por cuestiones éticas. La ética, según ellos me decían repetidamente, era algo que las corporaciones no podían afrontar. Solamente si las acciones morales derivasen en beneficios para la corporación, con valores que pudiesen calcularse y demostrarse, la compañía debería tomar consideraciones éticas en cuenta.

Un reciente estudio de Aspen Institute sobre 2.000 graduados de las principales 13 escuelas de negocios halló que la educación en estas instituciones no sólo falla en mejorar los valores morales de los estudiantes, sino que los deteriora. El estudio examina la actitud de los estudiantes tres veces a medida que avanzan en su trabajo: al entrar, al terminar el primer año y al graduarse. Aquellos que creen que la maximización del valor de los accionistas es la principal responsabilidad de una corporación crece del 68 % entre los alumnos ingresantes al 82 % al finalizar el primer año.

En otro trabajo, los estudiantes fueron consultados si, dado 1 % de probabilidad de ser atrapados y enviados a prisión por un año, ellos intentarían realizar un acto ilegal que podría reportarles a ellos o su compañía una ganancia de \$ 100.000. Más de un tercio respondió que "sí".

A la luz de estos recientes escándalos corporativos, algunas escuelas de negocios seguramente intentarán reforzar la educación en materia de ética. Seguramente reclutarán más miembros académicos para enseñar ética. Y los cursos de ética no solamente se enfocarán en cumplir con las exigencias de terceras organizaciones de presión (como ser el movimiento de protección al consumidor o la dedicación a los pobres), sino en la obligación moral que cualquier persona decente debe atender.

Amitai Etzioni, profesor de la Universidad George Washington, es el autor de *The Moral Dimension*.

² Elegir el éxito. Triunfa sin traicionar tus principios (pág. 18).

³ Credibilidad. Cómo los líderes la pierden; y por qué la gente la demanda (pág. 67).

⁴ *Ibidem* (pág. 75).

Parte II

Primero el ser humano y luego el dirigente

Nosce te ipsum

Sócrates

Capítulo 1

La conciencia en el dirigente

Dado que la práctica del liderazgo ético se basa en el ejemplo personal, es necesario que el dirigente haga una revisión honesta de su forma de pensar, de sentir y de hacer, para después modificar lo que estime conveniente. La conciencia y la voluntad juegan un papel fundamental en este proceso.

Tomar conciencia es la condición previa y necesaria para poder asumir cualquier responsabilidad.

Todos nosotros podemos actuar o influir sobre un objeto, situación o fenómeno cualquiera, siempre y cuando nos demos cuenta de su existencia, conozcamos cómo es y cuáles son sus causas. En otras palabras, nosotros sólo podemos actuar sobre aquello que conocemos o, lo que es lo mismo, sobre aquello de lo cual tenemos conciencia.

Si yo ignoro que el personal de mi empresa está disgustado con la política del departamento de recursos humanos, no puedo adoptar medidas para modificar dicha política y mejorar el estado de ánimo de la gente. Sólo cuando tomo conciencia del descontento y de sus causas es que puedo realizar las acciones pertinentes para cambiar la situación. Por otro lado, si no conozco el contenido y la forma en que se aplica dicha política, ¿cómo podré indicar lo que se debe hacer para mejorarla?

La energía atómica siempre existió, pero la humanidad recién la descubrió hace un siglo. Sólo después de que hubo tomado conciencia de la existencia de esa forma de energía, pudo comenzar a investigar sus causas y sus efectos para utilizarla a voluntad.

Podemos estar incubando una enfermedad sin que se manifieste ningún síntoma que nos alerte al respecto. Si nos hacemos un estudio médico, probablemente tome-

mos conciencia de la enfermedad, de sus características y de su grado de desarrollo. Sólo a partir de ese momento podremos adoptar las medidas más adecuadas para enfrentarla.

Nuestra conciencia abarca dos realidades, una es la realidad subjetiva, es decir, el mundo interno constituido por nuestros pensamientos y sentimientos acerca de nosotros mismos y de la realidad que nos rodea. La otra es la realidad objetiva, el mundo exterior a nosotros y en el cual vivimos. Si queremos actuar sobre ambas realidades, primero debemos conocerlas.

EL AUTOCONOCIMIENTO

Para cambiar nosotros, primero tenemos que conocernos. Tenemos que darnos cuenta de cómo percibimos el mundo, cómo sentimos, cómo pensamos, cómo nos expresamos y cómo actuamos. Este autoconocimiento es imprescindible para detectar y modificar aquellos aspectos de nuestra personalidad que nos impiden sentirnos bien con nosotros mismos, relacionarnos positivamente con los demás o alcanzar logros personales.

Podemos enriquecer ese autoconocimiento con el análisis de nuestra propia vida (las relaciones que establecemos con nuestros semejantes, las percepciones y los sentimientos que tenemos acerca de los demás, las cosas que hemos logrado y las que hemos perdido, el modo en que nos comunicamos con quienes nos rodean, etc.) para identificar y mejorar aquellos aspectos con los cuales no nos sentimos satisfechos.

En tal sentido, es imprescindible que nos hagamos algunas preguntas y que busquemos sus correspondientes respuestas. Podemos hallar esas respuestas mediante el autoanálisis y nuestra capacidad de reflexión, pero también las podemos elaborar a partir de la gente con la cual nos relacionamos a diario, que de algún modo nos conoce y tiene una opinión con respecto a nuestra forma de ser y de actuar.

¿Cuáles son mis virtudes y mis mejores características personales?

Poseo conocimientos suficientes y una gran experiencia.

Me relaciono fácilmente con mucha gente.

No rehúyo a la autocrítica y asumo mis errores.

Cuando me comprometo con algo, lo cumplo.

Mi autovaloración es elevada.

Disfruto haciendo mi trabajo.

¿Cuáles son mis defectos o limitaciones?

Soy poco perseverante y por ello suelo comenzar muchas cosas y terminar pocas.

Suelo manejar con prejuicios en mi relación con los demás.

Soy muy conservador. Me molestan mucho los cambios.

Tengo una personalidad marcadamente autoritaria.

Pienso poco y hablo demasiado.

Soy ansioso y genero ansiedad a mi alrededor.

¿Cuáles son los sentimientos y emociones que más gravitan en mi vida social y de qué manera lo hacen?

Me irrito fácilmente, pierdo la calma y ofendo o maltrato.

La sensación de fracaso me quita las ganas de seguir haciendo esfuerzos.

Cuando alguien me cae antipático lo ignoro o trato de perjudicarlo.

El miedo a equivocarme me vuelve muy inseguro.

Cuando me siento feliz, soy muy comunicativo.

Los celos me impiden colaborar con algunos compañeros de trabajo.

¿Qué resultados he logrado con mi forma de ser?

Estoy rodeado de gente irresponsable porque soy demasiado tolerante.

Terminé la carrera universitaria no por mi talento sino por mi tenacidad.

Tengo pocos amigos porque soy algo arrogante y egoísta.

He llegado muy alto en la empresa, me gusta enfrentar los desafíos.

Mi vida está llena de engaños debido a mi ingenuidad.

Soy muy apreciado en el trabajo porque me comprometo y soy leal.

¿Cómo es mi vida actualmente?

Tengo proyectos definidos o tan sólo me dejo llevar por las circunstancias?

¿Me siento realizado con mi trabajo o lo hago porque no tengo otra alternativa?

¿La gente con la que me relaciono, es de mi confianza o me genera recelo?

¿Disfruto de mi relación de pareja o simplemente vivo una rutina que ya no me satisface?

¿Normalmente me siento animoso o caigo con frecuencia en la depresión?

¿Tengo buena comunicación con mis hijos o no logro entenderme con ellos?

LA CONCIENCIA DE LA REALIDAD OBJETIVA

Además del autoconocimiento, el dirigente debe tener una conciencia clara del mundo en general y de la realidad particular en la que se mueve él y su organización. Una conciencia múltiple, porque múltiples son los planos que requieren de su atención. Este conocimiento le permite al dirigente tener una visión global del sistema organizacional en el que está integrado y del contexto en que se mueve dicho sistema.

Hay quienes ocupan cargos de dirección y apenas saben dónde están parados o tienen una visión estrecha y departamentalista que no les deja ver más allá de su estricta área de influencia. Por consiguiente, no pueden aportar al diseño de políticas generales y son incapaces de establecer relaciones de cooperación con los dirigentes de otros sectores de la organización. Este fenómeno es moneda corriente en el mundo de las empresas privadas y del aparato estatal en todos sus niveles.

Puede suceder que el gerente de producción de una empresa no coordine su actividad con el responsable de abastecimientos y, a causa de ello, se produzcan interrupciones o retrasos en el proceso productivo.

También puede darse que los directores de producción y abastecimientos adopten medidas conjuntas para adquirir e instalar nueva tecnología sin coordinar acciones con el departamento de capacitación.

Es factible que un ministerio decida llevar adelante un plan de construcción de viviendas sin coordinar previamente con la empresa responsable de suministrar la energía eléctrica o con el organismo encargado del ordenamiento territorial.

El conocimiento del estado de cosas dentro y fuera de la organización

El hecho de tener un conocimiento general sobre lo que ocurre dentro de la organización no quiere decir que el dirigente tenga que entender de

todo y saberlo todo, pero sí lo suficiente como para poder diseñar una política que esté basada en la realidad, que contemple las tendencias aunque sean incipientes y que permita instrumentar medidas específicas para mantener el rumbo o modificarlo si fuera necesario.

¿Cómo es la información que les llega a los integrantes de la organización?

¿Qué estilo de conducción se está practicando en los diversos niveles?

¿Cuál es el estado de ánimo de la gente?

¿Hay cooperación real entre los distintos sectores de la organización o prevalecen las rencillas, los celos y la competencia?

¿Es suficiente la capacitación en los diversos cargos y funciones de la organización?

¿Qué es lo que la gente más reclama?

¿Qué grado de compromiso tiene el personal con la política de la organización?

¿Cuáles son las dificultades que más se reiteran?

¿Cómo es la calidad de los productos que se crean o de los servicios que se brindan?

Para alcanzar ese nivel suficiente de conocimiento es indispensable que el dirigente se comunique activamente con su gente. Eso significa que debe dialogar, preguntar mucho y, sobre todo, escuchar. Escuchar a todos los que integran la organización sin importar su jerarquía o su función.

El dirigente empresarial, político o de cualquier otra índole no debe encastillarse en la dirección cual si fuese un dios en el Olimpo y limitarse a leer informes o a escuchar comentarios de sus allegados. Más bien tiene que recorrer las diferentes áreas donde se encuentra el personal, mezclarse con los mandos medios y con los funcionarios, trabajadores o militantes de base, donde quiera que ellos se encuentren, y prestar atención a sus opiniones, reclamos y sugerencias. Con esa disposición de escuchar comenzará a generar la confianza necesaria como para que su gente le transmita con franqueza sus sentimientos, ideas, observaciones e iniciativas.

Es muy saludable y provechoso que los miembros de una organización conozcan personalmente a sus dirigentes, y para eso es imprescindible que los dirigentes eliminen las barreras y las distancias y se acerquen a los suyos, a que al menos permitan que los suyos se acerquen a ellos.

El líder debe conocer la opinión de las bases con respecto a la política general de la organización y al modo en que los mandos medios la ponen en práctica, porque puede suceder que el sentido de la política general se vea deformado por el estilo inadecuado, los métodos erróneos o las actitudes negativas de uno u otro dirigente intermedio. En ese caso resulta de importancia cardinal que el líder tome conciencia de ello para adoptar las medidas correctivas pertinentes.

Las organizaciones cuyos dirigentes son menos conocidos por estar alejados de las bases y en las que la comunicación directa entre ambos niveles es casi inexistente, suelen tener más conflictos y éstos suelen ser más radicalizados.

El líder, además de conocer lo que sucede dentro de su organización, también tiene que estar al tanto de lo que ocurre en el entorno porque, cuanto más amplio y profundo sea este conocimiento, más elementos tendrá para trazar políticas o estrategias de desarrollo correctas. En tal sentido deberá establecer una política de comunicación activa y poner en marcha los mecanismos adecuados para recoger, clasificar y analizar la información procedente del medio externo a la organización.

Simpatizantes, electores, colegas, clientes, proveedores, la competencia si se trata de una empresa o la oposición si es un grupo político.

El dirigente de empresa debe conocer las expectativas de los clientes y su grado de satisfacción mediante consultas personalizadas, encuestas de opinión, sistemas de mercadeo, etc. Tiene que instrumentar una política de estudio permanente del mercado para captar sus gustos, preferencias y necesidades; para detectar e investigar tendencias y así poder anticiparse en la elaboración de bienes o servicios.

En realidad, lo ideal es que toda la organización actúe permanentemente sondeando la sociedad y el mercado para recoger información, procesarla y extraer las conclusiones que permitan elaborar políticas ajustadas a la realidad.

LOS FILTROS DE LA CONCIENCIA

Nosotros entramos en contacto con el mundo exterior mediante nuestros órganos sensoriales, pero sólo podemos percibirlo de una forma incom-

pleta y distorsionada porque entre él y nuestro cerebro se interponen algunos "filtros" que nos impiden captar la realidad tal cual es.

Quiere decirse que el conocimiento que tiene el dirigente acerca de la realidad objetiva, siempre estará deformado por la existencia de tales filtros. A lo sumo, será capaz de armarse un "modelo mental propio" acerca del mundo en que vive. Un modelo con información parcial y selectiva acerca de la realidad.

Por lo tanto, no podemos saber con exactitud cómo es el mundo real, sólo sabemos cómo nos lo representamos en nuestra cabeza. Cada persona tiene su modelo individual de la realidad, construido por sus propias impresiones sensoriales y experiencias de vida, y actúa de acuerdo con ese modelo.

Conceptos como libertad, felicidad o belleza no pueden ser definidos con total exactitud ni validez universal. Cada persona tiene recuerdos, experiencias, imágenes internas y sentimientos que le dan un sentido personal y particular a esos conceptos. Lo que una persona entiende como felicidad, puede no serlo para otra. Lo mismo ocurre con la belleza. Por algo existe el refrán: "sobre gustos no hay nada escrito".

Cuanto más conscientes seamos de la existencia y de la acción de dichos filtros, mayor debe ser nuestra disposición de someter a crítica nuestro modelo de la realidad. Sólo así podremos ver cuáles son nuestras limitaciones y evaluar el grado de deformación de nuestras percepciones, para poder efectuar las correcciones más adecuadas.

Las representaciones internas y las creencias o convicciones, son los filtros que más influyen sobre nuestra conciencia y, por lo tanto, sobre nuestro pensamiento y nuestra conducta. A ellos nos remitiremos en el presente capítulo.

Las representaciones internas

Es indiscutible que el medio en que nos movemos y las circunstancias por las que transcurre nuestra vida influyen en nosotros. Sin embargo, no podemos afirmar que ello sea un factor absolutamente determinante de nuestro comportamiento. Nuestra conducta responde, entre otras razones, al modo en que nos representamos o explicamos las cosas que nos suceden.

Todos los días vemos cosas que ocurren a nuestro alrededor, nos comunicamos con otras personas, oímos noticias y comentarios, adquirimos nuevos conocimientos y tenemos distintas experiencias afectivas, laborales y culturales. ¿Cómo interpretamos toda esa información que llega a nuestra conciencia? ¿Qué significado le atribuimos a cada cosa que sucede, a cada vivencia que tenemos, a cada nuevo conocimiento que adquirimos?

Ningún acontecimiento tiene significado en sí mismo, el significado se lo damos nosotros. Un suceso cualquiera puede tener poca o ninguna importancia para una persona. Sin embargo, para otra, ese mismo suceso constituye un verdadero problema, cuya magnitud y gravedad serán las que esa persona le asigne.

Un obstáculo en nuestro camino, un contratiempo que hemos tenido, una dificultad imprevista, un error cometido, una pérdida sufrida, una desilusión, un rechazo... Todos estos sucesos, tan comunes en nuestra vida, pueden parecernos poco significativos y perfectamente superables con el tiempo. Pero también pueden parecernos desgracias aplastantes de las cuales no nos podremos recuperar nunca. Ello depende de cómo los interpretemos y cómo nos los representemos en nuestra conciencia.

Lo que sí es cierto es que tal como sean esas representaciones internas, así será nuestra reacción frente a cada suceso y nuestro comportamiento posterior.

Frente al resultado electoral adverso, un activista político puede sentirse muy decepcionado y concluir que no vale la pena hacer más esfuerzos porque es imposible modificar las preferencias de la gente. Otro activista, en cambio, decide intensificar su trabajo para lograr mejores resultados en las próximas elecciones.

Un partido de fútbol es tan sólo una competencia deportiva entre dos equipos rivales.

Para quien no le interesa el fútbol, este encuentro carece de significación y le resulta indiferente. En cambio para el hincha de uno u otro equipo, ese partido tiene gran importancia. Le puede generar satisfacción, alegría o euforia si su equipo gana el encuentro o, por el contrario, frustración, angustia o mucha tensión si su equipo resulta derrotado por el adversario.

Hay abundantes casos de espectadores apasionados que han fallecido mientras presenciaban el desarrollo de un partido de fútbol. La tensión generada por los avatares del encuentro, terminó provocándoles un paro cardíaco.

La ruptura de una relación afectiva puede causarnos mucho dolor y hundirnos en un estado depresivo. Pero nuestra conducta será muy diferente si asumimos dicha ruptura con una sensación de alivio y de haber recuperado nuestra libertad. La forma en que interpretemos y nos expliquemos este hecho objetivo, determina el comportamiento que habremos de tener posteriormente.

Un hombre alcohólico tiene dos hijos ya adultos. Uno de ellos también es alcohólico y explica que adquirió el hábito de beber con el ejemplo paterno. El otro hijo es abstemio y alega que no bebe nada por causa del mal ejemplo que tuvo de su padre.

A lo largo de las festividades navideñas y más concretamente ante la inminencia del fin de año, generalmente nos hallamos predispuestos a dejar atrás lo viejo y nos sentimos motivados para iniciar el año nuevo con nuevas expectativas y con más bríos.

Solemos resumir esas sensaciones con frases que expresan alegría, esperanza y buenas intenciones. Normalmente les transmitimos a los demás nuestros deseos de que tengan un feliz año nuevo, pleno de paz y de prosperidad. Los demás también nos transmiten mensajes similares.

Decimos ¡año nuevo, vida nueva!

Sin embargo, por mejores intenciones y deseos que manifestemos, ¿qué diferencia objetiva puede haber entre la situación que teníamos el 31 de diciembre y la que tenemos el 2 de enero?... seguramente nuestra situación objetiva no ha variado en absoluto: ganamos el mismo sueldo, tenemos las mismas deudas... o tal vez más, nuestros problemas familiares siguen igual y nuestro estado de salud no ha cambiado.

Lo que sí ha variado es nuestro estado de ánimo y nuestra conducta, debido al significado que, de acuerdo con nuestra cultura de origen cristiano, le asignamos a esas fechas.

La clave para un buen manejo de este filtro consiste en aprender a interpretar y a explicarnos las cosas que vemos o que nos suceden de un modo tal que nos provoquen estados emocionales positivos en vez de deprimirnos. Que nos den impulso, en vez de inhibirnos.

Tenemos la libertad de elegir el rumbo de nuestros pensamientos. Podemos optar por ver la vida como un valle de lágrimas y hallar en cada cosa un motivo para sufrir. También podemos empeñarnos en rescatar de

cada circunstancia sus aspectos más estimulantes y sentir que vale la pena vivir.

La visión negativa hipercrítica

Una de las consecuencias de habituarnos a las representaciones internas negativas es que terminamos adoptando una visión hipercrítica del mundo, casi "nihilista" y de efecto paralizante. Una visión que muchos consideran "realista, objetiva o concreta" aunque en rigor, lo único de objetivo que ella tiene es que disminuye nuestra capacidad de decidir y de actuar.

Ya vimos que cualquier circunstancia o experiencia en nuestra vida puede presentar aspectos agradables y estimulantes como también aspectos negativos. Cada experiencia será fortalecedora y movilizadora o será destructiva y paralizante en dependencia de cómo nos la expliquemos y sobre cuáles aspectos fijemos nuestra atención. Hay quienes se empeñan en ver y destacar los aspectos negativos de cada situación o experiencia vivida en detrimento de sus aspectos positivos.

Al retornar de un viaje turístico, podemos hacer un recuento y revivir todos los incidentes desagradables: el cansancio, el gasto de dinero, las dificultades con el transporte y el extravío de una maleta. Es posible que terminemos renegando del momento en que se nos ocurrió viajar y decidamos no volver a hacerlo.

Invitamos a nuestras amistades al festejo de un cumpleaños en nuestra casa y, en vez de alegrarnos por la cantidad de amigos que vinieron a la reunión, lo que hacemos es disgustarnos porque algunos faltaron.

Exhortamos a un esfuerzo colectivo y alcanzamos determinados logros, pero a la hora de hacer un balance hacemos hincapié en la actitud de aquellos que no se sumaron y en los objetivos que no se pudieron alcanzar. Es muy probable que terminemos afectando la buena disposición de unos cuantos, y nosotros mismos desistamos de hacer nuevas exhortaciones.

Sufrimos por lo que nos falta, en vez de valorar y disfrutar lo que ya tenemos.

Hay quienes se obstinan en ver las cosas de una manera tan exageradamente crítica y negativa que llegan al punto de no reconocer ningún aspecto positivo de la realidad. Para ellos casi nada es rescatable, nada sirve, prácticamente todo merece el rechazo y la condena. Este modo de ver y evaluar las circunstancias o a las personas, puede generar pesimismo, desesperación, cansancio, resignación y hasta depresión.

La visión negativa hipercrítica es propia del pensamiento esquemático y comporta una actitud de rigidez ante la vida. Es natural, por lo tanto, que dicha visión conduzca a posiciones radicalizadas y fomente actitudes de intolerancia o agresividad que generan situaciones extremas, a veces sin retorno, porque este tipo de visión le quita flexibilidad a las acciones y anula cualquier posibilidad de maniobra. Tal es el caso de:

Algunos empresarios con respecto a las circunstancias socioeconómicas nacionales.

Algunas personas con respecto a su vida cotidiana o a su familia.

Algunos dirigentes con respecto al personal que está bajo su responsabilidad.

Algunos militantes políticos con respecto a quienes no comparten sus ideas o métodos.

Los hinchas de un equipo de fútbol con respecto a los seguidores del cuadro rival.

Cuando en un grupo se evalúa a las personas, al medio o las circunstancias con este tipo de visión, suele generarse en su interior un clima de agresividad que tensa y exaspera a sus integrantes y que, en última instancia, les produce agotamiento. Por eso es probable que el grupo termine desorientado, con enfrentamientos internos, sumido en la inmovilidad y eventualmente dividido o disuelto.

Las creencias o convicciones

El hombre es aquello en lo que él cree.

Anton Chéjov

Normalmente se asocia el concepto de creencia con el de credo religioso, filosófico o político, sin embargo este concepto abarca mucho más que eso, pues también se refiere a las nociones y certezas que cada cual tiene de sí mismo y del mundo real. De hecho, una creencia o convicción es una representación interna que genera un sentimiento de certeza acerca de alguna persona, alguna idea, alguna circunstancia, algún objeto o alguna experiencia de vida.

Creo que mi vecino es una buena persona.

Tengo la certeza de haber hecho lo correcto.

Estoy convencido de que la crisis aún no ha terminado.

No tengo ninguna duda de que hemos recuperado nuestro prestigio.

Estoy seguro de que estos productos son de pésima calidad.

Tengo fe en el futuro de mi país.

Las creencias son determinantes en la percepción que tenemos del mundo y de nosotros mismos, por eso ejercen un papel rector sobre nuestro comportamiento. Para que una persona pueda modificar su conducta, tiene que comenzar cambiando sus propias creencias.

Si una persona cree que para salir adelante en la vida es imprescindible luchar contra los demás e imponerse sobre ellos a cualquier costo, su conducta será muy diferente de la que tendría si creyese que la vida es mejor cuando hay respeto, cooperación y afecto entre la gente.

Cuando un individuo está convencido de que sus concepciones políticas o religiosas son las únicas verdaderas y que todas las demás son falsas o perniciosas, su comportamiento tiende a ser el de un fanático

Mientras yo esté convencido de ser un infradotado intelectual, es muy difícil que me anime a iniciar el estudio de cualquier disciplina.

Algunos factores generadores de creencias

EL MEDIO Y LAS CIRCUNSTANCIAS EN QUE NOS HEMOS FORMADO

Nuestro modo de pensar y nuestras creencias pueden ser muy diferentes debido a la influencia del medio social y cultural en que nos hemos desarrollado y las circunstancias económicas y políticas que marcaron nuestra formación.

No es lo mismo la mentalidad de un individuo que se ha formado en una sociedad democrática, que la mentalidad de otro que haya vivido bajo el dominio de un régimen dictatorial. Seguramente, el primero cree en la libertad individual y en la confrontación pacífica de las ideas, mientras que el segundo posiblemente crea en el acatamiento al sistema o en la lucha violenta contra él.

Un ámbito de bienestar y seguridad económica genera creencias con respecto a lo que se puede lograr en la vida, muy diferentes de las creencias que genera un ámbito de pobreza y marginalidad.

Las creencias con respecto a la familia de alguien cuya niñez fue marcada por la violencia doméstica, son muy distintas de las de quien fue criado en un ambiente de amor y respeto.

LAS COSAS QUE NOS SUCEDEN EN LA VIDA

Hay hechos, experiencias y circunstancias tan impactantes que nos hacen dudar de nuestras creencias al punto de desecharlas por completo y adoptar otras diferentes. Con ello cambia nuestra vida.

Una experiencia límite (accidente, enfermedad, guerra) puede hacer que una persona se vuelva religiosa o por el contrario, que reniegue de sus creencias religiosas.

La comprobación de un hecho injusto o de una traición a determinados principios, es un motivo para que alguien deje de creer en un partido político y se afilie a otro que tenga un programa o una ideología diferente.

LAS ACCIONES QUE REALIZAMOS Y LOS RESULTADOS QUE OBTENEMOS

Las acciones que realizamos nos permiten alcanzar distintos resultados: unos buenos, otros no tan buenos y algunos francamente pésimos. Esos resultados influyen en nuestras creencias acerca de lo que somos y seremos capaces de hacer y de lograr.

Generalmente se establece una relación de causa-efecto en sentido positivo o negativo entre las acciones, los resultados y las creencias.

Si me creo muy poco atractivo para el sexo opuesto, posiblemente mis acciones de acercamiento estén marcadas por la inseguridad y el temor al rechazo. Es muy probable que los resultados sean desastrosos y que ello refuerce mi convicción de ser muy poco atractivo.

Cualquier periodista principiante siente miedo de no poder escribir una nota en un plazo breve, contra reloj. Sin embargo, después que hace la experiencia una o dos veces, gana confianza en sí mismo y se convence de que puede hacerlo todas las veces que sea necesario.

LA GENERALIZACIÓN

Casi todas nuestras convicciones surgen de experiencias o vivencias que hemos tenido. Tomamos una experiencia específica, la interpretamos de determinada manera y le asignamos un significado particular (placentero y fortalecedor o doloroso y debilitante). A partir de nuestra interpretación elaboramos un modelo mental que representa, a nuestra manera, la experiencia real que hemos tenido.

Luego tomamos ese modelo y lo generalizamos, es decir, lo convertimos en un modelo general para evaluar todas las demás experiencias similares

que podamos tener en el futuro. Así surge una certeza o convicción y, desde el momento en que adquirimos dicha convicción, comenzamos a actuar de acuerdo con ella.

Aprendemos a conducir un coche determinado. A partir de esa nueva experiencia elaboramos un modelo mental sobre cómo conducir un automóvil. Después aplicamos ese modelo mental en forma genérica, y eso nos permite tener la certeza de que podremos conducir cualquier coche, sin importar cuál sea su marca.

Alguien en quien confiábamos nos ha traicionado. Si generalizamos la experiencia de haber sido traicionados una vez, es posible que nos convenzamos de que cualquier otra persona puede traicionarnos. Eso nos lleva a desconfiar y a ser muy cautelosos en nuestras relaciones con los demás.

Perdimos algunos exámenes, generalizamos la experiencia, y nos convencemos de que no tenemos aptitudes para estudiar. En consecuencia, abandonamos los estudios sin haber concluido la secundaria.

Una mujer que fue violada cuando era niña puede estar convencida de que los hombres son agresivos y por lo tanto siente rechazo sexual por ellos.

El medio social está plagado de creencias muy variadas. Algunas de ellas se han extendido y arraigado tanto en la conciencia colectiva que parecen refranes o proverbios populares. Pero no por eso dejan de ser simples generalizaciones, poco fieles a la realidad y en su mayoría muy absurdas y muy perjudiciales para las relaciones humanas.

La gente es mala.

Todos los hombres hacen lo mismo.

No se puede confiar en las mujeres.

El mundo es un infierno.

Todos los políticos son iguales.

Los funcionarios públicos no sirven para nada.

Después que hemos adquirido una convicción, nos olvidamos de que ella es tan sólo el producto de una interpretación muy personal de la realidad y la identificamos con la propia realidad. Es decir, armamos un modelo de la realidad en nuestro cerebro y elevamos ese modelo a la categoría de verdad absoluta. ¡Nuestra verdad!

A partir de ese momento pasamos a actuar de acuerdo con esa verdad sin que nos importe en lo más mínimo si es fiel a la realidad. Lo que realmente nos importa y tenemos en cuenta es nuestra verdad.

Este proceso mental es uno de los componentes esenciales del pensamiento esquemático, de la arrogancia intelectual y de la intolerancia.

Este proceso también explica por qué, cuando estamos convencidos de que algo nos va a salir bien o de que nos va a salir mal, casi siempre acertamos. Muchas de nuestras convicciones, principalmente las que debilitan nuestra capacidad de acción, se traducen en resultados previsibles porque nuestra conducta pasa a ser guiada por esas convicciones.

Este negocio va a resultar un desastre.

Creo que va a ser imposible salir de vacaciones.

Después de todo lo que viví, dudo que esta nueva relación sea exitosa.

Tengo la impresión de que no voy a poder cambiar nada.

A modo de resumen digamos que cada uno de nosotros tiene sus propias creencias, algunas de las cuales están profundamente arraigadas. No obstante, como nuestras creencias determinan en buena medida las cosas que hacemos y los resultados que logramos en la vida, basta con analizar críticamente esos resultados para darnos cuenta si tales creencias nos sirven o no.

Si comprobamos que ellas son un impedimento para nuestro desarrollo personal y profesional, podemos modificarlas o desecharlas y eventualmente adoptar otras creencias que contribuyan a sentirnos bien con nosotros mismos, a mejorar nuestra manera de relacionarnos con los demás y a enriquecer nuestras aptitudes como dirigentes.

LOS VALORES

Qué son los valores

Los valores son la expresión conceptual de las preferencias u opciones morales de una sociedad en una época dada y con un determinado nivel de desarrollo económico y cultural.

No son iguales los valores que regían la conducta social en la Roma imperial y esclavista, a los de la Europa feudal y cristiana del siglo X o inclusive a la propia Europa del Iluminismo del siglo XVIII.

Aunque dichas preferencias son compartidas en general por los miembros de la sociedad, cada individuo decide sus opciones morales y elabora su propia escala de valores, sin que necesariamente haya una plena coincidencia con la escala de valores colectivos.

Los valores individuales son creencias según las cuales, **desde** nuestro punto de vista personal, preferimos un determinado tipo de comportamiento y de relacionamiento a otro que sea opuesto o tan siquiera diferente. Los valores orientan nuestra conducta indicándonos, desde el punto de vista moral, qué podemos hacer y qué cosas no debemos hacer. Qué es lo justo y qué es lo injusto. Qué medios y qué fines son aceptables y cuáles no lo son.

Honestidad.

Respeto a la dignidad del ser humano.

Lealtad.

Tenacidad y optimismo.

Tolerancia e independencia de criterios.

Solidaridad.

Calidez humana y sentido del humor.

Justicia.

Responsabilidad e iniciativa personal.

Trabajo honrado.

Valentía y prudencia.

Crítica constructiva.

Respeto a la vida y a los derechos de los demás.

Generosidad.

Sentido de la responsabilidad social.

Lógicamente, cada individuo fija sus puntos de referencia para evaluar lo que es bueno y lo que es malo: *bueno o malo para quiénes, bueno o malo para qué cosa*. Pero cuando se habla de valores positivos, la referencia más general y de mayor peso, debe ser, desde mi punto de vista, el respeto a la integridad física y a la dignidad del ser humano.

Los valores y el liderazgo

Entre el liderazgo y los valores existe un vínculo indisoluble pues éstos determinan la calidad moral de aquél. Hay quienes se empeñan en presentar el liderazgo como un conjunto de habilidades y prácticas específicas, desprovistas de cualquier contenido moral. Ese empeño no es más que un ejercicio intelectual vano porque en realidad, liderazgo y valores son como las dos caras de la misma moneda. Es imposible separarlas.

La trascendencia del liderazgo no está en el talento o las habilidades del líder sino en los valores que guían su pensamiento y su acción. Según sean esos valores, el líder empleará sus habilidades y su talento para hacer el bien o para causar mucho daño.

Es lo mismo que ocurre con las ciencias. Se puede utilizar la física y la química para curar enfermedades o para fabricar armas de destrucción masiva. Se puede utilizar la psicología para ayudar al individuo o para manipularlo y someterlo. Se puede emplear la antropología para conocer y comprender la diversidad de culturas o para justificar el racismo. Todo depende de los valores que guíen el pensamiento y la acción de los científicos y especialistas.

Aunque un individuo sea el líder indiscutido de una organización o de toda una sociedad, puede ser un inmoral y violar los valores esenciales y más amados de la humanidad. Ese líder carece de legitimidad porque se maneja con valores inmorales y utiliza medios o persigue fines contrarios a la dignidad y a la vida del ser humano.

Un dirigente político emplea la demagogia para conseguir apoyo de masas y llegar al poder. Una vez instalado en el poder, fomenta el chovinismo, la xenofobia o el racismo para consolidar aún más su liderazgo. El resultado es un país vecino agredido o un grupo social perseguido, reprimido o exterminado.

Un líder religioso que utiliza su autoridad para instigar la intolerancia y el odio contra los creyentes de otras religiones, es un líder inmoral.

Desgraciadamente, la historia contemporánea registra algunos ejemplos muy notorios de este tipo de liderazgo inmoral.

Una reflexión final sobre los valores

Muchas personas hacen del dinero y los bienes materiales su valor más importante y por eso creen que el resto de la gente actúa únicamente por dinero. Sin embargo, esto no es verdad.

Lo que sí es cierto, es que quien hace del dinero su valor más importante se arriesga a que su propia autovaloración pase a depender del monto de sus ingresos, de su éxito económico. Eso constituye una trampa que a mediano o largo plazo puede ser fatal para su autoestima.

Si el dirigente desea aplicar una política de estímulo en su organización, debe tener en cuenta que, en su inmensa mayoría, las personas no viven sólo por el dinero y para el dinero, y que una de las cosas que más estimula el gusto por la vida y por el trabajo, es sentirse reconocido y saber que lo que uno hace es útil a los demás. Eso le da un contenido a la vida y un sentido a los esfuerzos de las personas.

Quien hace del dinero su principal objetivo, invierte la relación entre los medios y los fines, y en vez de trabajar y ganar dinero para vivir mejor, vive para trabajar y ganar más dinero. Esta concepción suele tener un costo elevado en alienación social, estancamiento profesional, destrucción de afectos y daños a la salud física y mental.

Correspondencia entre valores y conducta

Nuestros valores individuales deben estar respaldados por nuestra conducta, es decir, tiene que haber una correspondencia entre los valores que decimos tener y las cosas que hacemos. De no ser así, por más positivos que ellos parezcan, no pasarán de ser simples expresiones de intencionalidad en las que, a la larga, nadie creará.

La existencia o la falta de esta correspondencia determina el tipo de juicio ético que tengamos de nosotros mismos. Cuando las acciones que realizamos entran en contradicción con nuestros valores, nos causamos mucho daño. Es normal que en esas circunstancias estemos disgustados con nosotros mismos y sintamos culpa, vergüenza, remordimiento, frustración o dudas por haber traicionado nuestros principios.

Con cierta frecuencia encuentro profesionales insatisfechos con sus ocupaciones laborales. Unos, porque no están de acuerdo moralmente con lo que hacen. Otros, porque su calificación y competencia técnica está muy por encima de los requerimientos de su trabajo. Pero todos ellos consienten en hacer lo que hacen con el solo objetivo de aumentar sus ingresos para poder adquirir bienes materiales. Bienes que muchas veces no tienen tiempo de disfrutar por causa de su dedicación al trabajo.

Algunos de los que incurren en este tipo de contradicción, tratan de tranquilizar su conciencia con autojustificaciones, o recurren al alcohol o las drogas. Otros, traducen su malestar interno en agresividad y la vuelcan contra los demás. Pero también hay quienes somatizan su disgusto y sufren problemas orgánicos.

Hay que tener en cuenta, además, que la gente con la cual convivimos a diario seguramente piense que somos deshonestos, mentirosos y que tenemos un doble discurso. Nuestra credibilidad queda entonces muy dañada y difícilmente conseguiremos que alguien confíe en nosotros.

Muchas veces, en la vida privada y en la actividad social, se nos plantean disyuntivas y nos vemos obligados a realizar opciones: ¿lo que estoy haciendo, está de acuerdo con mis valores y sentimientos? ¿Es esto lo que realmente deseo hacer? ¿Por qué lo hago? ¿Vale realmente la pena mantener esta situación? ¿Qué gano y qué pierdo con ello?

La honestidad bien entendida tiene que comenzar con nosotros mismos, con nuestra propia conciencia. La honestidad con uno mismo es actuar de acuerdo con los principios y valores que sustentamos. Ello supone:

1. Decir lo que sentimos o pensamos a pesar de las dificultades que ello nos pueda acarrear.
2. No engañarnos con autojustificaciones para ahogar la conciencia y poder hacer cosas que se contraponen a nuestros sentimientos y valores.
3. Ser tenaz en aquellas actitudes y conductas nuestras que reafirman y realzan nuestra ética de vida.

LA AUTOVALORACIÓN PARA EL DESEMPEÑO SOCIAL

Cuando pregunto a algunos participantes de mis cursos qué es lo que ellos entienden por autoestima, suelen darme más o menos las siguientes

contestaciones: "Quererme a mí mismo". "Ser autocrítico." "Valorar objetivamente lo que yo soy." "Gustar de lo que yo hago",... etcétera.

Mucha gente ha oído mencionar el concepto de autoestima pero poca gente conoce en profundidad su significado.

Podemos definir la autoestima como "la capacidad que uno tiene de valorarse positivamente a sí mismo en dos aspectos esenciales: nuestras aptitudes personales y el juicio ético-moral que tenemos de nosotros mismos".

Valoración de las aptitudes personales

Desde este punto de vista, la autoestima consiste en sentirse totalmente capaz de pensar, de aprender, de discernir, de elegir y de tomar decisiones. Es tener conciencia de nuestra aptitud para enfrentar la vida y sus requerimientos. Es sentirse protagonista activo de nuestra propia vida en vez de un mero espectador, sometido a los vaivenes de las circunstancias.

Yo puedo pensar de acuerdo con mis criterios personales, puedo observar y analizar la realidad por mí mismo y sintetizar conclusiones e ideas propias que no tienen por qué ser iguales a las de los demás.

Yo estoy capacitado para aprender lo que me plazca: un nuevo idioma, un nuevo procedimiento, una ciencia, etc. Puedo adquirir cualquier conocimiento pues no tengo limitaciones que me lo impidan.

También puedo discernir los diferentes aspectos y cualidades de las cosas, los hechos, las circunstancias o las personas. En consecuencia, puedo distinguir y separar lo que me fortalece de aquello que me debilita. Puedo quedarme con lo que me dignifica y desechar lo que me degrada. Puedo identificar la sabiduría y la charlatanería.

Me siento capaz de elegir. Ante una disyuntiva me quedo con una de las variantes. En una encrucijada puedo optar por un camino. En todo caso y siempre que no haya una fuerza mayor que me lo impida, yo puedo elegir entre una cosa u otra: conservar algunos recuerdos y borrar otros, mantener determinada relación afectiva o terminarla, tratar bien a una persona o maltratarla.

Yo puedo tomar decisiones por mí mismo. No necesito ni permito que otros decidan por mí. Puedo decidir qué es lo que voy a hacer, cómo lo voy a hacer, cuándo, dónde

de y con quién. En cualquier momento puedo decidirme a hacer cosas que nunca antes había hecho.

Estoy seguro de poder soportar determinado grado de adversidad sin quebrarme y soy capaz de sobreponerme rápidamente a las caídas y decepciones.

En suma, me siento dueño de mi vida, y más allá de aquellas circunstancias que escapan a mi voluntad, me creo capaz de crear mis propias circunstancias a partir de mis habilidades, conocimientos, decisiones y acciones.

Juicio ético-moral que tenemos de nosotros mismos

Este otro aspecto de la autoestima supone considerarse a uno mismo una persona íntegra, vertical, capaz de mantener un punto de vista o determinados valores aun en circunstancias adversas. Supone creerse buena persona, estar convencido de la propia honestidad y sentirse digno de sí mismo por su forma de ser y de actuar.

El juicio ético-moral más o menos elevado que tengamos de nosotros mismos influye decisivamente en la calidad de nuestra vida, porque determina cuán merecedores nos sentimos de tener la conciencia en paz y ser felices, de obtener éxitos y disfrutar del resultado de nuestros esfuerzos o de gozar del respeto, la amistad y el amor de los demás.

¿Cómo puede sentirse una persona que se avergüenza de su forma de ser o de lo que hace?

¿Qué puede lograr aquel individuo que se autoexcluye de cualquier posibilidad de éxito porque se considera un fracasado?

¿Qué satisfacciones puede tener quien se niega a sí mismo el derecho a ser feliz?

Es bueno precisar que el juicio ético-moral no está subordinado necesariamente a la calidad de los resultados que alcanzamos en la vida:

Un perseguido o preso por sus ideas políticas o religiosas puede perfectamente sentirse orgulloso de ser quien es y de sus convicciones, a pesar de las circunstancias difíciles a las que está sometido.

Hay quienes se arriesgan conscientemente a perder su empleo por mantener una actitud honesta, por enfrentarse a una injusticia o por no acatar órdenes que violan sus principios morales.

Una persona puede ser famosa y estar rodeada de admiradores y sin embargo sentirse angustiada o en guerra con su conciencia a causa de lo que ha hecho para lograr la fama que tiene.

La falta de autoestima o, lo que es igual, la autovaloración negativa en cualquiera de sus dos aspectos esenciales, constituye uno de los frenos más efectivos para nuestro desarrollo personal y profesional.

Cuando nuestra autoestima está disminuida o desaparece por completo, creamos en nuestra mente una imagen raquítica de nosotros mismos. Nos vemos pequeños, despreciables y nos tornamos pesimistas con respecto a nuestra aptitud para desenvolvernos en la vida.

Ésa es la razón por la cual muchos individuos son incapaces de lograr buenos resultados en su vida personal o en su actividad social y caen fácilmente en sentimientos negativos como los miedos, la inseguridad, los celos, la inadaptación, la envidia o la autoconmiseración.

La envidia es el sentimiento propio de una persona que se compara con otra y se siente inferior a ella, ya sea con relación a su aspecto físico, su capacidad intelectual, su situación económica, su estado anímico o sus logros, cualesquiera que ellos sean.

El envidioso sufre porque otro es capaz de hacer, conseguir o sentir cosas que él no puede. Y no puede sencillamente porque él mismo se niega esa posibilidad, ya sea porque no cree en sus aptitudes o bien porque en el fondo no se siente merecedor de tales logros.

El envidioso disfruta con la desgracia de quien envidia y hace todo lo que está a su alcance para causarle esa desgracia.

Los celos, tanto sean de carácter pasional como de índole profesional, también tienen un fuerte componente de baja autoestima.

Si yo como hombre me siento poco agraciado, poco inteligente y sin ningún atractivo, puedo pensar que cualquier otro hombre vale mucho más que yo. Por lo tanto, es fácil que desconfíe de la fidelidad de mi mujer dado que cualquier hombre puede resultarle más interesante que yo.

En ese contexto mental me asalta el miedo de perderla. Para evitar que esto suceda, la someto a un control férreo y la acoso ante la mínima sospecha de que haya burlado mi control.

Nuestra autoestima debe ser independiente de la opinión ajena

Importa mucho más lo que tú piensas de ti mismo que lo que otros opinan de ti.

Lucius Séneca

La autoestima es lo que yo pienso de mí y siento con respecto a mí mismo, no lo que otra persona piense, sienta u opine de mí. Este sentimiento tan personal depende en gran medida del juicio de valor que tengo sobre mi forma de ser y de actuar.

Si condicionamos nuestra autovaloración a la opinión que otros puedan tener sobre nosotros, corremos el riesgo de volvernos dependientes de la aprobación ajena. Dependencia ésta que nos puede generar mucha inseguridad, nos puede impedir que tomemos decisiones por cuenta propia y nos predispone a sentir miedos: miedo a equivocarnos, miedo a fracasar, miedo al ridículo, miedo a ser reprobados por los demás, miedo al "qué dirán".

Precisamente, el miedo a ser reprobado por los demás nos lleva muchas veces a tratar de agradar o complacer a otras personas, haciendo o aceptando cosas que son contrarias a nuestros deseos, intereses y aspiraciones, aunque eso implique sentirnos mal con nosotros mismos. Ésta es una de las razones por las cuales a veces decimos que sí a cosas que nos piden o nos ofrecen, cuando en realidad quisiéramos decir no.

Damos una opinión diferente de lo que pensamos por caerle bien a nuestro interlocutor.

Estudiamos una determinada carrera para darle el gusto a nuestros padres.

Aceptamos una tarea que no queremos hacer, sólo por quedar bien con alguien.

Hay algunas personas que son capaces de hacer cualquier cosa empujadas por la necesidad de agradar a quienes aman, respetan, admiran o temen y así obtener su aprobación.

Es bastante común que muchos padres abusen, consciente o inconscientemente, de esa necesidad de aprobación que tienen sus hijos, principalmente en la adolescencia, para inducirlos o imponerles un rumbo a sus estudios, actividades laborales o incluso relaciones afectivas, de acuerdo con las preferencias paternas.

Se da inclusive el caso extremo de quienes aspiran a quedar bien con todos y condicionan toda su actuación al logro de esa quimera. Quienes ac-

túan de esta manera, viven en un perpetuo esfuerzo porque es imposible lograr que todo el mundo se sienta complacido al mismo tiempo y con las mismas cosas. Y lo peor del caso es que terminan siendo tratados como unos títeres, indignos de cualquier respeto.

El adicto a la aprobación ajena suele utilizar un discurso sinuoso, lleno de términos generales y relatividades, para no contrariar a nadie ni comprometerse con nada que pueda desagradar a otros. Casi nunca adopta ni sustenta posiciones propias con firmeza y siempre le da la razón a su interlocutor. En general, este tipo de personaje cae en la obsecuencia y el servilismo.

En relación con este tema es conveniente señalar que las características arriba descritas también se manifiestan en la conducta de los arribistas o trepadores dentro de las organizaciones. Sólo que en este caso, tal conducta responde a una táctica calculada que apunta no a "quedar bien con todos" sino a "quedar bien con los que mandan", y tiene como objetivo ganar privilegios de los que tienen "mando" o conquistar posiciones más elevadas en la estructura de poder.

Hay una conducta que es algo así como la intersección de las dos anteriores, caracterizada por la ausencia de una posición definida o de una opinión comprometida, principalmente frente a los fenómenos sociales y políticos. Es una conducta que normalmente apela a la neutralidad, la equidistancia y la asepsia, e invoca al equilibrio y la objetividad intelectual para justificar su falta de compromiso.

En realidad, esta conducta es propia de quienes por comodidad, por cobardía o por simple conveniencia, pretenden caerle bien a todo el mundo y no malquistarse con nadie, para asegurar su "tranquilidad" y poder consolidar su ascenso social y el incremento de sus ingresos.

Para poder distinguir a quienes sufren severos problemas de autoestima, de los trepadores y oportunistas de toda laya, es necesario fijarse atentamente en el contexto general de las acciones que realizan y, sobre todo, en los resultados que a la larga obtienen.

Los primeros son obsecuentes y serviles con casi toda la gente con la que se relacionan. Los segundos, sólo con quienes tienen algún grado de poder.

Los primeros no logran nada y en general tampoco pretenden nada, más allá de la aprobación o aceptación ajena. Los segundos escalan poco a poco posiciones cada vez más altas y conquistan nuevos privilegios.

El hecho de que nuestra autoestima sea independiente de la opinión de los demás, no significa que despreciemos lo que los demás hablen o pien-

sen de nosotros. Como seres sociales que somos, necesitamos convivir con otras personas y mantener con ellas un determinado nivel de comunicación y de armonía para que la convivencia sea posible. Eso hace que necesariamente tengamos en cuenta las opiniones de los demás porque, entre otras cosas, nos ayudan a orientarnos en la convivencia y contribuyen a desarrollar nuestra autopercepción.

Pero una cosa es respetar y tener en cuenta la opinión ajena y otra cosa es vivir pendiente de ella y en función de sus dictados.

Algunas reflexiones para mantener y mejorar la autoestima

Por más fuertes que seamos y aunque hayamos superado pruebas muy duras en la vida, debemos ser conscientes de nuestra naturaleza humana. No somos de hierro. Podemos tener certezas con respecto a nuestra capacidad de soportar adversidades pero debemos admitir que la vida puede golpearnos y doblarnos las rodillas en el momento menos pensado y de la forma más inesperada.

Las siguientes reflexiones pueden sernos útiles en momentos de flaqueza. Pueden ayudarnos a amortiguar la caída o pueden ser un apoyo para levantarnos más rápidamente.

¹⁰ Ninguno de nosotros es menos que los demás. Entre nosotros hay diferencias más o menos pronunciadas en cuanto a edad, cultura, estado físico, nivel de instrucción, situación económica, etc., pero hay algo que nos iguala a todos. Ese común denominador es nuestra condición humana.

Sentimos amor, tristeza, pasión, alegría, odio, etcétera.

Tenemos emociones.

Podemos pensar y comunicar nuestros pensamientos.

Desearíamos vivir mejor.

Tenemos conciencia ética.

Si somos conscientes de nuestra igualdad como seres humanos, bajo ningún concepto debemos rebajarnos ante nadie ni permitir que nadie nos disminuya. Por lo tanto, tenemos que rechazar todo mensaje, venga de quien venga, que nos induzca a dudar o desconfiar de nuestras aptitudes. Quan-

to más confiemos en nuestra capacidad, mayores esfuerzos podremos hacer y durante más tiempo, aunque las cosas se pongan complicadas.

2ª Todos somos valiosos porque tenemos una voluntad, una inteligencia y un par de manos para hacer cualquier tarea. Todos somos necesarios, aunque ninguno es imprescindible. Todos servimos para algo en mayor o menor medida.

¿Alguien se puede imaginar el funcionamiento de un hospital de alta especialización si el personal auxiliar de limpieza no realizara su trabajo? ¿Es posible imaginar el funcionamiento de las más poderosas compañías de aviación sin la modesta labor de los controladores aéreos?

Tal vez, momentáneamente no podamos resolver una tarea determinada por no tener los conocimientos necesarios para ello —por ejemplo, reparar un equipo electrónico— pero es seguro que si nos dan la capacitación adecuada y el tiempo suficiente, lo podremos reparar. Mientras tanto, podemos hacer otras cosas, tal vez pintar una pared, ordenar un archivo o barrer un piso. Lo que sí es cierto es que para algo servimos.

¿Cómo puede decir alguien de sí mismo que no sirve para nada? ¿Qué fundamentos objetivos tiene una persona para castigarse pensando que es un inútil?

3ª Nosotros somos superiores a nuestros problemas y no podemos permitir que ellos nos derroten aunque nos golpeen con fuerza e inclusive nos derriben. Ser derribado no equivale a estar derrotado.

Todos hemos tenido problemas a lo largo de nuestra vida. Algunos, graves, otros, no tan graves y muchos otros, de poca importancia. Seguramente hemos resuelto unos cuantos problemas de todo tipo, seguramente otros quedaron a medio resolver y es posible que algunos integren nuestro inventario de problemas sin solución. Lo importante, amigo lector, es que la inmensa mayoría de esos problemas ya pertenece al pasado, mientras nosotros estamos aquí, en tiempo presente, vivos y comunicándonos a través de este libro. Esto demuestra que somos mucho más que nuestros problemas.

Si revisamos retrospectivamente los problemas que hemos tenido, es muy probable que hallemos insignificantes o incluso ridículos algunos de ellos, aunque en su momento, nos parecieron insuperables y nos causaron horas de angustia.

No le quepa la menor duda de que en el futuro, es decir, a partir de mañana, usted tendrá otros problemas, algunos graves, otros no tanto, y muchos otros, de poca im-

portancia. Pero también puede estar seguro de que tales problemas, transcurrido un tiempo, serán pasado, y probablemente usted podrá reírse de alguno de ellos.

Desgraciadamente hay muchas personas que apenas intuyen, avizoran o simplemente imaginan un problema en su futuro, comienzan a sufrir como si ya lo estuviesen viviendo. Son sufridores vocacionales que no se detienen ante ningún argumento.

Si pasado el plazo, el problema no apareció, no tiene mucha importancia, lo que es importante es haber aprovechado el tiempo para sufrir bastante. Su razonamiento parecería ser:... ¿Para qué empezar a sufrir mañana si ya puedo hacerlo a partir de hoy?

Recordemos lo dicho en el apartado sobre las representaciones internas: "Ningún acontecimiento tiene significado en sí mismo, el significado se lo damos nosotros. Un suceso cualquiera puede tener poca o ninguna importancia para una persona. Sin embargo, para otra, ese mismo suceso constituye un verdadero problema, cuya magnitud y gravedad serán las que esta persona le asigne.

"Tenemos la libertad de elegir el rumbo de nuestros pensamientos. Podemos optar por ver la vida como un valle de lágrimas y hallar en cada cosa un motivo para sufrir. También podemos empeñarnos en rescatar de cada circunstancia sus aspectos más estimulantes y sentir que vale la pena vivir."

4ª En la medida que aprendamos a valorarnos correctamente ante nosotros mismos y ante los demás, también los demás mejorarán la valoración que tienen de nosotros.

Si andamos por la vida mostrándonos como unos infelices, víctimas de la mala suerte; si ante cada adversidad nos tiramos al piso a llorar y a quejarnos del mundo; si constantemente maldecimos nuestra inutilidad y poca valía, no nos debe sorprender que nadie nos respete, que la gente nos ignore, que traten de aprovecharse de nosotros o que seamos despreciados.

Para tener el respeto, la consideración y el aprecio de los demás, tenemos que comenzar valorándonos y respetándonos nosotros mismos.

5ª Para preservar nuestra autoestima, tenemos que ubicar con exactitud su fuente. Aquellos que se equivocan en esta ubicación, se tienden una trampa en la que tarde o temprano terminan cayendo y lastimándose.

La autoestima es un sentimiento muy personal y muy íntimo cuyo origen no puede estar fuera de uno mismo. Hay quienes se engañan tratando de

obtener autoestima únicamente de circunstancias externas como el reconocimiento y la admiración de los demás, las posesiones materiales, el poder, el éxito profesional, la identificación con una ideología o la pertenencia a un grupo determinado.

Todas estas circunstancias pueden contribuir al fortalecimiento de la autoestima que ya tenemos, pero no debemos transformarlas en su fuente exclusiva.

La persona que condiciona el nivel de su autoestima a la aprobación y admiración de los demás, puede sentirse muy mal y hasta deprimirse cuando en vez de admiración encuentra juicios adversos u oposición.

La persona que encadena su autoestima al éxito profesional o económico, corre el severo riesgo de derrumbarse cuando su trabajo o su economía hacen crisis. Todos conocemos casos de profesionales o empresarios que por circunstancias adversas han sufrido una quiebra o han perdido su fortuna, y a raíz de ello se han deprimido gravemente o, incluso, suicidado.

La persona que hace depender su autoestima del ejercicio del poder, puede aniquilarse cuando es desplazado del poder.

La persona que asocia su autoestima con determinada apariencia física, está condenada a sufrir una enorme angustia a medida que transcurra el tiempo y vaya perdiendo su aspecto atractivo.

LA IMAGEN PERSONAL

El concepto de imagen personal tal como lo trato a continuación, es simplemente un enfoque de la autoestima aplicado a nuestro quehacer cotidiano en el marco de una organización.

Todos nosotros proyectamos una determinada imagen ante la gente con la que nos relacionamos. Cómo nos ven los demás depende mucho, es un reflejo, de la imagen que tenemos de nosotros mismos. Nuestra imagen personal es lo que resulta de conjugar tres aspectos de nuestra personalidad: en primer lugar nuestra autoestima. En segundo lugar, el modo en que valoramos y jerarquizamos nuestra función y nuestra actividad social. Por último, el trato que damos a quienes se relacionan con nosotros.

La autoestima

Cuando siento que soy una persona íntegra y veo en mí a una persona digna, por mi forma de ser y por lo que hago, esa imagen mía de integridad y dignidad trasciende y hace que los demás me vean del mismo modo.

Si yo me considero un inútil, un cero a la izquierda o un infeliz sin perspectivas, ¿qué imagen pueden tener los demás de mí?, ¿cómo puedo pretender que otros vean en mí una persona valiosa si ni siquiera yo me valoro?

La autoestima es el sustento de un buen desempeño laboral. Basta con que tengamos un buen nivel de autovaloración para que naturalmente hagamos las cosas de la mejor manera posible, por una cuestión de amor propio.

La calidad de mi trabajo debe estar a la altura de lo que yo sé que valgo y de lo que me creo capaz de hacer. No puede ser menos. Si rebajase el nivel de mi desempeño laboral, me estaría rebajando ante mí mismo y ante los demás y eso no me lo permite mi amor propio ni mi sentido de la dignidad personal. Por lo tanto, hago las cosas bien por respeto a la imagen que yo tengo de mí mismo.

Si soy dirigente, yo trato bien a quienes dependen de mí. Lo hago por respeto hacia ellos y porque además quiero que la imagen que ellos tengan de mí se corresponda con la buena imagen que yo tengo de mí mismo.

La valoración y jerarquización de nuestra función social

Nuestra imagen personal también depende del grado de conciencia que tengamos acerca de la utilidad social de nuestro trabajo y de la importancia que éste tiene para los demás: los compañeros, los subalternos, los clientes, los usuarios, el equipo, la empresa, el partido, la sociedad, etcétera.

Si yo estoy convencido de que mi trabajo es honesto, de que es socialmente útil e importante para otras personas, yo, que soy el protagonista, el sujeto de la acción, el que hace ese trabajo, me siento honesto, útil e importante para la sociedad.

Esa es la imagen que tengo de mí mismo y seguramente ésa es la imagen que la gente tiene de mí.

El hecho de tener un juicio ético favorable sobre nuestra función social y darle la jerarquía correspondiente en nuestro pensamiento, fortalece la valoración ética que tenemos de nosotros mismos y en consecuencia, nuestra autoestima también se fortalece.

Podría suceder, y de hecho sucede con frecuencia, que no tengamos una conciencia cabal de la importancia de nuestro trabajo o, a la inversa, que nos demos cuenta de su inutilidad o de sus carencias éticas. En ambos casos nuestra autovaloración resultará afectada y nuestra imagen personal se verá empobrecida.

Es muy común encontrar funcionarios públicos que se quejan de su trabajo porque estiman que es inútil. Sucede simplemente que no ven su utilidad, no se dan cuenta de ella. Eso no quiere decir que lo que hacen carezca de utilidad o de importancia social.

También es cierto que unos cuantos "trabajos" en la burocracia estatal son absolutamente inútiles y, en la mayoría de los casos, quienes los realizan son conscientes de ello.

Tanto los primeros como los segundos suelen tener su autoestima bastante golpeada y una imagen muy pobre de sí mismos como trabajadores, dado que por una razón o por la otra se sienten inútiles o de poca valía para los demás.

El trato que damos a quienes se relacionan con nosotros

El modo en que valoramos y el grado de respeto que manifestamos a quienes se relacionan con nosotros, determina en buena medida la calidad de nuestra imagen dentro de la organización.

LA IMAGEN COLECTIVA

La imagen colectiva es el eslabón final de una secuencia que comienza con la autoestima del individuo e incluye su imagen personal.

Cuando somos miembros de una organización y en calidad de ello nos relacionamos con personas ajenas a la organización, nuestra imagen deja de ser exclusivamente personal para transformarse en la imagen de la institución que representamos. Por eso, aunque no nos demos cuenta de ello,

aunque no queramos o aunque no nos guste, la gente nos ve como representantes de nuestra organización y todo lo que hagamos o dejemos de hacer, repercute en su imagen.

La imagen institucional de una organización es en cierta medida la suma de las imágenes personales de todos y cada uno de sus integrantes. Por lo tanto, cuando uno o alguno no actúa correctamente, perjudica la imagen del conjunto porque la mayoría de las veces la gente juzga al colectivo por lo que hace uno de sus miembros.

Cuesta mucho trabajo construir una buena imagen institucional y no es justo que unos pocos echen a perder el esfuerzo de todos los demás.

De poco le vale a una empresa invertir en campañas publicitarias para mejorar su imagen institucional si alguno de sus empleados atiende con desgano o maltrata al público que acude en busca de un servicio. La persona que en vez de hallar una atención correcta, encuentra displicencia, mala voluntad o un gesto de enojo, se sentirá engañada por la publicidad y, seguramente, en vez de reprocharle al empleado su mala actitud, pensará que esa empresa no sirve y buscará los servicios de otra.

Del mismo modo, el dirigente es la cara visible de la organización ante los adherentes, simpatizantes, votantes, aliados, trabajadores, clientes, proveedores y todos aquellos que de alguna manera se relacionan con la organización. Por consiguiente, tal como sea su imagen personal, así será la imagen que los demás tengan de la organización en su conjunto.

El dirigente deshonesto, el prepotente, el irresponsable, el incompetente, etc., causa daños profundos a la imagen de la organización y mina el prestigio de todos sus miembros.

El dirigente político corrupto mancilla a todo su partido, y si ocupa un cargo de gobierno, desprestigia al Estado y hasta deshonra a su país en el contexto internacional.

LOS MIEDOS COMO MECANISMOS DE FRENO

Al comienzo de esta primera parte veíamos que cualquiera de nosotros puede actuar o influir sobre un objeto, situación o fenómeno, siempre y cuando nos demos cuenta de su existencia, conozcamos cómo es y cuáles son sus causas.

A partir de esta premisa vale la pena dedicar un poco de nuestra atención a los miedos, porque el mero hecho de conocer cómo son, cuál es su origen y cómo actúan sobre nuestro pensamiento, es poseer una parte de la clave para neutralizarlos o eventualmente superarlos.

Nos sucede a menudo que luego de habernos decidido a hacer alguna cosa, nos asaltan dudas y vacilaciones que terminan inmovilizándonos. En el fondo, esas dudas y vacilaciones responden a temores conscientes o inconscientes que dominan nuestro pensamiento y nos impiden actuar.

Los miedos que nos pueden embargar son muchos y muy variados, no obstante, trataremos solamente tres de ellos, porque son los que afectan a un mayor número de personas.

La necesidad de cambiar y el miedo a los cambios

La naturaleza, la sociedad y el individuo están sujetos a un proceso continuo de evolución y cambio, proceso que a veces transcurre en forma lenta y gradual, pero que también puede desarrollarse en forma acelerada.

La formación del carbón mineral insumió millones de años. Una erupción volcánica transforma el paisaje en unos días.

El tránsito del feudalismo al capitalismo industrial duró varios siglos. La creación de una nueva tecnología puede revolucionar el mercado en pocos meses.

La gestación de un nuevo individuo dura nueve meses. Alcanzar el estado adulto le insume de veinte a veinticinco años.

Este proceso de cambio es imparable y se desarrolla independientemente de nuestra conciencia y de nuestra voluntad. Esto significa que, aunque no nos demos cuenta de ello o aunque no lo deseemos, igualmente las cosas cambian.

Nuestro cuerpo experimenta incesantemente cambios en lo fisiológico y en su apariencia externa:

La sangre y la piel se renuevan continuamente.

Aumenta o disminuye la estatura, el volumen y el peso.

El cabello y las uñas crecen sin parar.

Sin embargo, es importante especificar que las transformaciones en nuestra forma de pensar, en nuestros valores, actitudes, creencias y en nuestra conducta, no se producen en forma espontánea, sino que requieren de un esfuerzo consciente y voluntario.

En realidad, la vida misma es un proceso continuo de cambio y renovación. El filósofo griego Heráclito de Éfeso (576-480 a. C.) comparó este proceso vital con la imagen de un río en perpetuo movimiento y afirmó al respecto: "No podemos entrar dos veces en el mismo río". Este pensamiento expresa con mucho acierto lo inmensamente variada que es nuestra vida. No vivimos dos días iguales ni tenemos dos experiencias idénticas por más que se parezcan entre sí.

Si nos propusiésemos hacer hoy exactamente lo mismo que hicimos ayer, nos resultaría imposible porque de ayer a hoy algo cambió:

La gente a nuestro alrededor.

El escenario de los hechos.

Nuestro estado de ánimo.

Las condiciones ambientales.

Si la vida es movimiento y cambio permanente, podemos deducir que cuando ignoramos los cambios o nos resistimos a ellos, en cierto modo nos estamos marginando de la propia vida. Y todo aquello que se margina del movimiento, se estanca o se esquematiza y por lo tanto pierde dinamismo y frescura. Por eso se atrofia, envejece y tiende a desaparecer, siendo desplazado y sustituido por lo nuevo.

Nosotros vamos sin parar hacia el futuro, sin embargo a menudo nos pasa que miramos con nostalgia y cariño el pasado y vemos con desconfianza y pesimismo el porvenir.

Al respecto, el poeta español Jorge Manrique (1440-1478) expresó en un verso que: "... cómo a nuestro parecer, cualquier tiempo pasado fue mejor..."¹ En esta frase, el poeta refleja un sentimiento bastante común del ser humano cuando se trata de hacer una valoración de su pasado.

Esto es así porque lo pasado, lo que ya fue, haya sido bueno o malo, tiene la virtud de ser un territorio conocido donde ya no hay sorpresas. En cambio, el futuro está por conocerse y todo lo desconocido nos causa incer-

tidumbre o temor. No en vano dice el refrán: "más vale malo conocido que bueno por conocer".

Solemos aferrarnos a formas esquemáticas de pensamiento y a modos rutinarios de hacer las cosas. Muchas veces nos escudamos detrás de frases hechas, verdades "consagradas" y prejuicios diversos que consideramos indiscutibles y ni siquiera nos molestamos en comprobar si realmente son útiles para mejorar nuestra vida.

Pensar y actuar de esta manera nos lleva a rechazar lo nuevo y a mirar con malos ojos lo que es diferente. Nos lleva a reaccionar negativamente y a la defensiva frente a todo aquello que amenace nuestra comodidad mental o nuestra rutina cotidiana que, aunque no nos satisfaga, nos resulta cómoda porque ya la conocemos.

Prácticamente casi todos nosotros hemos sido protagonistas de alguna forma de resistencia ante los cambios.

Nos resistimos a que los hijos crezcan y se hagan independientes.

Nos cuesta mucho aceptar las nuevas expresiones del arte o la cultura.

Nos molesta el jefe que cambia la dinámica a la que ya estamos acostumbrados.

Nos resistimos a comprender o a utilizar las nuevas tecnologías.

Esta resistencia a lo nuevo y a los cambios puede responder a diversas causas. Una de ellas es que tenemos pocas ganas de esforzarnos para aprender o entender lo nuevo.

También sucede que la vida rutinaria nos distiende y adormece nuestro deseo de hacer cosas diferentes. Es posible que el conformismo nos achate y nos impida ir con nuestro pensamiento más allá de lo que pueden ver nuestros ojos.

En ocasiones, nuestra falta de autoconfianza nos hace pensar que somos incapaces de entender y de darle una respuesta correcta a cada nueva situación que nos plantea la vida. Por eso magnificamos los inconvenientes de lo nuevo y nos oponemos al cambio.

La ignorancia también es una fuente de resistencia a lo nuevo porque nos impide comprender lo que ocurre a nuestro alrededor y nos lleva a manejarnos con prejuicios u opiniones ajenas, en vez de tener criterios pro-

prios bien fundamentados. Cuando desconocemos el origen y el funcionamiento de algunas cosas, les tenemos miedo y las rechazamos.

Históricamente, los sectores sociales con menor nivel de educación son los que han ofrecido mayor resistencia a las ideas renovadoras, los cambios políticos y las innovaciones tecnológicas.

Otro impedimento muy corriente es el de pensar que basta con hacer unos retoques en las formas, la apariencia o la fachada para que efectivamente haya un cambio. Algunas personas creen que cambiar es modificar su aspecto personal o conseguir un nuevo empleo o cambiar de pareja. Hay quienes piensan que ya cambian cuando modifican sus hábitos alimentarios.

En realidad estas modificaciones superficiales no son nada, no dicen nada... a no ser que sean el reflejo de cambios más profundos, de cambios esenciales que se relacionan con el modo de pensar, las creencias, los estados emocionales o las actitudes.

Toda renovación de enfoques y procedimientos a nivel individual o a nivel social, supone vencer el miedo a los cambios o al menos no dejarse paralizar por él. Hay tantas formas de superar ese miedo como causas que lo originan.

Una de esas formas consiste en visualizar con mucha nitidez y detalle una situación futura mucho mejor que nuestra situación actual y desear intensamente que esa visión se transforme en una realidad concreta. Cuanto más intenso sea nuestro deseo y más claro veamos las cosas que queremos lograr, más fuerza tendremos para superar la barrera del miedo e iniciar los cambios que sean necesarios.

Otra forma consiste en elevar nuestra autovaloración, fortalecer nuestra autoconfianza y, como consecuencia, nuestro nivel de autoexigencia.

Si soy consciente de lo mucho que valgo; si creo que merezco vivir de otra manera y ser feliz, no debo conformarme con ser menos de lo que realmente puedo llegar a ser. Por lo tanto tengo que cambiar para comenzar a mejorar.

Cuando el miedo es fruto de la ignorancia, puede ser superado mediante el estudio, la observación crítica de la realidad y la reflexión. La adquisición de conocimientos y experiencias constituye el medio más eficaz para aventar muchos miedos.

Una forma paradójica pero interesante de superar el miedo a los cambios, consiste en sentir mucho más miedo a quedar desactualizados, a volvern anacrónicos y que por eso, en un futuro no lejano, nos rechacen o nos marginen por atrasados e inservibles.

El líder y la resistencia a los cambios

Pocas cosas hay en nuestra vida que cambien y mejoren espontáneamente. Normalmente las cosas cambian y mejoran sólo cuando realizamos acciones para que eso ocurra.

Con esto quiero decir que si el dirigente se limita a describir la situación que enfrenta en su centro de trabajo; si se conforma con relatarle a otro las dificultades que encuentra en el desempeño de su función, se podrá desahogar... pero su situación seguirá siendo la misma. Por mucho que describa, relate o se queje, su situación no mejorará en lo más mínimo.

Se trata entonces de analizar esa situación difícil, de reflexionar acerca de esa situación que golpea, para sacar conclusiones y poder actuar sobre ella lo más acertadamente posible con el fin de modificarla y mejorarla.

El dirigente que asume el desafío del liderazgo debe enfrentarse a los riesgos de hacer que se produzcan los cambios en la organización.

Pero para que los cambios en una organización sean verdaderos, tienen que comenzar por la propia dirección. Esto significa que tiene que ser el dirigente quien vea la necesidad de cambiar, sienta el deseo de cambiar y tome la decisión de cambiar... pero cambiando él en primer lugar.

El dirigente que aspira a ser un líder debe revisar y renovar, si es necesario, sus creencias, su modo de ver la realidad, su discurso y su modo de actuar. Recién cuando esté dispuesto a hacerlo y comience a hacerlo, estará en condiciones de llevar los cambios a toda la organización. ¡No antes!

Eso implica cuestionar verdades consideradas "irrebatibles", revisar rutinas consagradas por la costumbre e indagar en lo nuevo y diferente. Eso supone rechazar estereotipos y prejuicios, y supone también ser abiertos, flexibles y audaces.

Si el dirigente no cumple con estos requisitos previos, sus intenciones y declaraciones sobre el cambio, serán un autoengaño y estará engañando a

los demás, porque sus pensamientos actuarán como un freno y su discurso será una sarta de consignas huecas, desprovistas de valor.

La renovación casi siempre se produce en lucha contra lo viejo, porque lo viejo y caduco se defiende y se niega a desaparecer. A veces adquiere un disfraz renovador y cambia su aspecto sólo para prolongar su existencia. Esto es así en todas las esferas de actividad del ser humano: en la economía, en la ideología, en la ciencia, en la educación, en la política, etcétera.

Los dirigentes innovadores se enfrentan permanentemente al desafío de vencer la resistencia para imponer lo nuevo. Porque cualquier idea que ponga en tela de juicio el modo instituido de pensar y de hacer las cosas, cualquier cambio en el estilo de dirección, chocará contra la fuerza de la rutina, el conformismo, la desconfianza, la pereza mental, los celos profesionales, la envidia o el miedo.

A veces, las razones de esa resistencia tienen su origen en el usufructo del poder:

El jefe de un departamento no permite el desarrollo de su personal y no instaura una forma de comunicación más franca, porque teme perder el control absoluto de la situación.

El presidente de una organización partidaria se niega a democratizar las relaciones internas porque teme que de haber mayor libertad de expresión, su poder sea cuestionado.

La lista mayoritaria de un directorio electo prefiere mantener las cosas como están —aunque no estén bien— con tal de garantizar su predominio político.

En otras oportunidades la resistencia procede de una visión simplista o superficial de los fenómenos organizacionales:

No se mejora la calidad de un servicio porque se cree que dicha calidad depende únicamente de las inversiones tecnológicas y no hay dinero para hacerlas.

No se capacita al personal porque se estima que todo desembolso en capacitación es un gasto que va en contra de la política de austeridad.

Se mantiene a un dirigente en el cargo, aunque levante resistencias, porque tiene muchos años de trabajo.

Se invierte en cursos para mejorar la calidad del producto o del servicio pero se sigue tratando al personal como si fuese de segunda.

Es evidente que la resistencia a los cambios en las organizaciones puede provenir de la jerarquía superior o tal vez de aquellos que están en los niveles medios e inclusive de las propias bases.

Lo cierto es que esa resistencia va a existir y podrá manifestarse bajo la forma de indiferencia, de escepticismo, de boicot o de campaña de desprestigio para descalificar al dirigente como persona y así descalificar sus ideas y sus acciones.

Pero, independientemente de cómo se exprese esa resistencia, el dirigente debe encontrar el modo de vencerla.

Algunos tratan de hacerlo mediante el peso de su jerarquía o directamente ejerciendo presión. En cambio, quienes conocen el arte de ganarse a la gente saben que todo proceso de cambio que involucre los aspectos subjetivos y el comportamiento de las personas, requiere tiempo y energía. También saben que la labor de persuasión, realizada con honestidad, paciencia y perseverancia, termina logrando la adhesión de la mayoría.

El miedo al error

Muchos de nosotros hemos pasado por la experiencia de querer hacer algo y dudar entre hacerlo o no hacerlo porque no estamos seguros de que nos vaya a salir bien, porque nos asalta el temor de equivocarnos. Es posible que algunos hayamos podido superar ese temor, pero también es seguro que otros no lo pudieron superar y se quedaron sin hacer lo que pensaban hacer.

El miedo a equivocarse constituye una dificultad extraordinaria para llevar a cabo muchas de nuestras acciones.

¿Qué pasa si elijo esta carrera y me equivoco en la elección?... ante la duda, mejor elijo otra.

¿No cometeré un error saliendo con tal o cual persona?... por las dudas, no acepto su invitación.

¿Qué sucede si dejo este trabajo por otro que me parece mejor y me equivoco?... por si acaso, me quedo donde estoy.

Mejor me callo... no sea que diga algo equivocado.

Ya lo intenté una vez y me equivoqué... prefiero no intentarlo de nuevo.

Éstos son algunos ejemplos de cómo actúa el temor a equivocarnos en nuestro pensamiento. Lo paradójico del caso es que ninguno de nosotros nació sabiendo nada. Todo lo que hoy sabemos, lo hemos tenido que aprender haciendo cosas y cometiendo errores sin parar... ¡pero hemos aprendido!

Aprendimos a caminar erguidos a fuerza de tropezones y caídas.

Aprendimos a hablar después de mucho balbucear y pronunciar las palabras de cualquier manera.

Aprendimos a escribir dibujando garabatos, emborronando hojas de cuaderno y cometiendo errores de todo tipo.

Aprendimos a comer por nuestros medios, sin ayuda de nadie, tirándonos la comida por encima.

Aprendimos a andar en bicicleta después de caernos unas cuantas veces.

Nuestra vida es un continuo aprender y el error forma parte de ese aprendizaje. No es una desgracia o un accidente fatal, sino algo necesario. Sin errores previos, no hay aciertos posteriores.

El peor error que podemos cometer es no hacer nada por miedo a equivocarnos.

Por lo tanto, no hay que tener miedo de entrar en acción. Cuantas más cosas hagamos, más posibilidades tendremos de equivocarnos... y de aprender, porque el error suele ser mejor maestro que el acierto.

Lo más importante es que tengamos la humildad de reconocer que nos hemos equivocado, la responsabilidad para asumir nuestro error, la capacidad para analizarlo objetivamente y el coraje para rectificar y seguir actuando.

El origen del miedo a equivocarse

El temor a equivocarse tiene diversos orígenes y está estrechamente vinculado con otros miedos: al castigo, a la reprobación, al qué dirán, a la burla, al fracaso.

En la educación que hemos recibido mayoritariamente durante nuestra infancia y nuestra adolescencia —etapas cruciales para la formación de nuestra personalidad— se insistió mucho en que fuésemos casi perfectos y actuásemos sin equivocarnos porque, según nos hicieron ver, el hecho de

equivocarse sería considerado como una falta grave, como algo imperdonable, casi equivalente a un delito o a un pecado.

Esa educación aún al día de hoy genera en nosotros un sentimiento de culpa ante el error que podamos cometer. Y ese sentimiento nos provoca angustia, nos hace sentir inseguros y bloquea nuestra capacidad de acción. Éste es uno de los orígenes de nuestro miedo al error.

Por otro lado, si nuestra autoestima no está bien afirmada y la subordinamos a la opinión ajena, desarrollamos una hipersensibilidad al ridículo y un gran temor a lo que otros puedan pensar o decir acerca de nosotros si nos equivocamos.

En general, basta con que sepamos o imaginemos que alguien nos observa con el ánimo de juzgar nuestras acciones, para que nos surja el temor de cometer errores... y nos equivoquemos.

¿A quién no le ha sucedido cuando cursaba secundaria, el quedarse con la mente en blanco ante un tribunal que aguardaba nuestra exposición sobre tal o cual asignatura? ¿Cuántas veces nos pasó que una vez que salimos del funesto salón —bastante apesadumbrados, por cierto— automáticamente recordábamos todo lo que tendríamos que haber dicho frente al tribunal examinador?

Quien haya tenido que hablar frente a las cámaras de televisión, sabiendo que del otro lado hay decenas de miles que lo ven y lo escuchan, tiene una idea cabal de lo mucho que cuesta coordinar el pensamiento y las palabras para decir algo coherente, sobre todo las primeras veces.

Cualquier persona que dé conciertos de uno u otro instrumento, no olvida el terrible miedo que sintió la primera vez que tocó frente a un auditorio dispuesto a escuchar y a evaluar su interpretación.

Todos los que conducimos un coche recordamos los aprietos que pasamos en el examen práctico para obtener la licencia, cuando a nuestro lado, en vez del instructor, se sentó el inspector de tránsito.

Un aporte para vencer el miedo al error

El miedo al error, lo mismo que los demás miedos, es tan sólo un sentimiento. Debemos tener en cuenta además que, debido a la educación que hemos recibido, el miedo a equivocarnos está asociado con la idea de culpabilidad por algo que es reprobable y condenable.

Esto significa que está a nuestro alcance la posibilidad de neutralizarlo o superarlo e impedir que nos inmovilice. Para ello basta con que hagamos un cambio de asociación de ideas, tarea nada difícil por cierto, ya que continuamente creamos asociaciones de ideas o adoptamos asociaciones que otros crean:

Vemos la fotografía de un paisaje e inmediatamente lo asociamos con un clima y una cultura.

Escuchamos una canción determinada y rápidamente recordamos una vivencia pasada.

Decimos el nombre de una persona y, como consecuencia, revivimos determinados sentimientos.

La propaganda comercial se basa en asociaciones de ideas: nos muestran un paisaje desértico para vendernos una marca de refrescos. Nos hacen ver una agradable reunión de amigos donde fuman la marca de cigarrillos que nos quieren vender.

Contemplamos el retrato de un político y lo asociamos a toda una época.

Cometemos un error y nos sentimos mal por asociar este hecho con algo que merece reprobación.

Si queremos superar, o al menos atenuar, nuestro temor a equivocarnos, es preciso que hagamos una operación mental consistente en deshacer nuestra vieja asociación de ideas (*error-culpa-falta grave-reprobación*) y sustituirla por una nueva, cuyo contenido sea aproximadamente:

El error es fuente de aprendizaje y de sabiduría. Cometí un error... algo he aprendido.

La equivocación es una etapa del acierto. Me equivoqué... estoy más cerca de acertar.

Cada error es una oportunidad de aprender algo que desconocía.

Si logramos afirmar en nuestro pensamiento esta nueva asociación de ideas, casi con certeza habremos superado el miedo a equivocarnos. ¿Acaso se puede sentir miedo de aprender algo nuevo cada día?

El miedo al fracaso

El miedo al fracaso es una variante o derivación del miedo al error. La mayoría de las veces se considera que el fracaso es una consecuencia directa de los errores cometidos. Sin embargo, no es correcto considerar que esa relación de causa-efecto es algo absoluto y necesario, pues muchos errores han conducido a buenos resultados.

Basta con leer la historia de la ciencia y la tecnología para darse cuenta de que numerosos descubrimientos de gran valor para la humanidad se produjeron debido a errores cometidos en los procesos de investigación o en las fases de experimentación.

El miedo a fracasar nos lleva a invertir más atención y más energía mental en evitar que las cosas nos salgan mal que en desarrollar la acción correctamente. Por eso las cosas nos salen mal.

Esta afirmación parece un simple juego de palabras, una sutileza retórica que no refleja la realidad... pero no es así. El miedo al fracaso actúa como una convicción.

A partir del momento en que nos asalta el temor de fracasar en algo, pasamos a actuar de tal modo que nosotros mismos preparamos el terreno para cosechar ese fracaso que tanto tememos.

Inicie una relación afectiva temiendo fracasar y cosechará un buen fracaso.

Participe en una competencia deportiva con miedo de perderla y seguramente la pierde.

Trate usted de interpretar una partitura en un instrumento preocupándose principalmente de no equivocarse en su ejecución y verá cómo se equivoca.

Escriba a máquina cuidándose de no apretar la tecla equivocada y verá cuántos errores comete.

¿Qué es el fracaso?

Para algunas personas es algo muy grave que se asocia con la idea de catástrofe irremediable, fin de toda posibilidad o resultado desastroso e irreversible. Podríamos decir, parodiando la conocida frase de la *Divina Comedia*, que quienes interpretan el fracaso de esta manera, llevan en su mente la inscripción: "Abandona toda esperanza, tú que has fracasado".²

En cambio, lo que para algunas personas representa un fracaso, para otras es simplemente un resultado más, como cualquier otro... sólo que diferente del que esperaban. Precisamente esa diferencia es lo que las impulsa a empezar o a intentarlo otra vez.

La sensación de fracaso es el resultado de una forma de representarnos la realidad que, al igual que todas las representaciones internas, provoca en nosotros determinados sentimientos y determinadas conductas.

Intenté sacar adelante un emprendimiento comercial y terminé en bancarrota. ¿Fue un fracaso? Si lo interpreto de este modo, me considero derrotado y no intento nada más. Pero si lo veo como un resultado opuesto al que esperaba y lo considero apenas como un duro tropezón, fruto de mi inexperiencia, seguramente estaré dispuesto a intentarlo de nuevo a la primera oportunidad que se me presente.

De hecho, sólo hay fracaso cuando uno se rinde y renuncia. Pero mientras nos mantengamos en pie y decidamos seguir actuando, aunque la situación sea adversa siempre estaremos en condiciones de revertirla y lograr lo que queremos.

Lo mejor que podemos hacer si la experiencia no nos deparó los resultados que esperábamos, es analizarla con la mayor objetividad para extraer las conclusiones correctas a fin de aprender y no recorrer los mismos caminos ni tropezar en las mismas piedras.

Cada nuevo día que iniciamos en nuestra vida es una página en blanco que tenemos que escribir. Tal vez la página que escribimos ayer nos quedó con fea letra, quizá cometimos errores o los renglones nos salieron torcidos. ¡Eso no importa demasiado! pues ya está escrita y no puede ser modificada en lo más mínimo. Lo que sí importa es qué vamos a escribir hoy y cómo lo vamos a hacer.

Todos los días son buenos para empezar otra vez y no podemos perder de vista que cada experiencia realizada, haya sido positiva o negativa, es un aprendizaje que hemos hecho y que obra a nuestro favor.

El ser humano es más fuerte y más valioso en la medida que es capaz de levantarse después de cada caída. A la persona se la debe evaluar, no por las veces que se ha caído, sino por las veces que ha sido capaz de levantarse para seguir caminando.

El miedo a fracasar puede ser superado del mismo modo que el miedo al error. Basta con cambiar la vieja asociación de ideas (*fracaso-daño irreparable-fin de toda esperanza*) por la nueva asociación (*fracaso-resultado diferente-aprendizaje-oportunidad de empezar otra vez*).

Hay un viejo dicho muy apropiado para concluir este tema: "*Fracasar no es morir, es volver a empezar*".

NOTAS

¹ Coplas por la muerte de su padre.

² "*Lasciate ogni speranza, voi ch'entrate*", inscripción que Dante Alighieri, en la Divina Comedia, pone en la puerta del infierno.

Capítulo 2

Las actitudes esenciales para el liderazgo ético

LAS ACTITUDES PERSONALES

Nuestra forma de pensar, de sentir y de ser, es el resultado de muchos factores y circunstancias que han influido en nuestra vida y han dejado su huella en la formación de nuestra personalidad. Nosotros somos el resultado de nuestra propia historia:

- *Las vivencias y las relaciones afectivas más tempranas en el seno familiar.*
- *La educación y el ejemplo que recibimos de nuestros familiares más cercanos.*
- *La educación recibida en la escuela primaria, en el liceo o colegio secundario, etcétera.*
- *La influencia del medio social, económico y cultural en el que nos hemos formado.*
- *Las opiniones y juicios de valor acerca de nosotros que hemos recibido de aquellas personas con las cuales convivimos o nos relacionamos en el pasado.*
- *Las experiencias realizadas y los resultados alcanzados a lo largo de nuestra vida.*

Nuestras actitudes son parte y consecuencia de nuestra personalidad. Ellas determinan el contenido y la forma de nuestro discurso, la calidad de nuestras acciones y, en gran medida, muchos de los resultados que obtenemos (véase la fig. 1).

Es muy amplia la variedad de actitudes. Algunas son valiosas porque nos fortalecen, nos desarrollan y hacen que muchas personas sean felices a nues-

tro lado. Otras, no lo son tanto. Pero también hay algunas que nos hacen daño y perjudican a quienes conviven o se relacionan de alguna manera con nosotros.

Las actitudes personales

La vida no es una cuestión de buena o mala suerte sino de actitudes correctas o incorrectas



Figura 1

Está en nuestras manos la posibilidad de identificar cuáles son las que nos impiden progresar o relacionarnos positivamente con los demás para desecharlas y adoptar otras diferentes.

La modificación o la adopción de nuevas actitudes depende de nuestra voluntad y de un ejercicio consciente y gradual de éstas. Las actitudes, positivas o negativas, se retroalimentan y se afirman a partir de los resultados obtenidos.

Para que nuestras actitudes sean creíbles deben manifestarse con naturalidad. Fingir una actitud para aparentar una determinada imagen personal, es como usar una máscara que impresiona de momento, pero a la larga no convence a nadie.

Hay individuos inseguros y temerosos que por razones de posición jerárquica tratan de aparentar seguridad y fortaleza. No es raro que, amparados en su jerarquía, se muestren intolerantes y autoritarios para marcar distancias y apuntalar su posición. Generalmente se ganan la animadversión de la gente y lo peor es que al cabo de cierto tiempo quienes trabajan con ellos terminan descubriendo sus verdaderas personalidades.

La conducta de una persona gravita en la calidad de su vida privada, pero cuando esa persona desempeña una función directiva, su conducta también influye en la organización que dirige. Por esa razón la conducta de un dirigente que pretende ejercer un liderazgo ético debe estar pautada fundamentalmente por la honestidad, la responsabilidad, la tenacidad, la humildad, el profesionalismo y el compromiso (véase la fig. 2).

LA HONESTIDAD, CUNA DE LA CREDIBILIDAD Y LA AUTORIDAD MORAL

La honestidad es la actitud que le confiere al liderazgo su cualidad de ético, y es lo que hace que muchas personas crean en un individuo, y le otorguen su confianza y su adhesión.

En numerosas oportunidades he pedido a los participantes de mis cursos que enumeren por orden de importancia aquellas actitudes que entienden más valiosas y que les gustaría encontrar en sus jefes. En todos los casos, la honestidad ocupó el primer o segundo lugar en la lista de preferencias.

Muestra de actitudes personales

OPTIMISMO	PESIMISMO
FLEXIBILIDAD	RIGIDEZ
VALENTÍA	COBARDÍA
ENTUSIASMO	APATÍA
GENEROSIDAD	EGOÍSMO
RECONOCIMIENTO	ENVIDIA
HUMILDAD	ARROGANCIA
AUDACIA	TIMIDEZ
SINCERIDAD	FALSEDAD
TENACIDAD	INCONSTANCIA
MODESTIA	VANIDAD
COMPROMISO	PRESCINDENCIA

Figura 2

En rigor, la honestidad es una actitud que casi todos reclaman de los demás, pero que no todos están dispuestos a practicarla siempre y hasta las últimas consecuencias.

Esta actitud tiene muchas acepciones y su interpretación puede variar de acuerdo con la cultura, el grado de educación y la escala de valores de cada individuo.

Aquí nos limitaremos a unos pocos aspectos y circunstancias referidas a la honestidad individual.

Una persona es honesta consigo misma cuando no recurre al autoengaño para sentirse tranquila o satisfecha, cuando evalúa sus acciones con la mayor objetividad y es capaz de admitir sus errores.

Si la relación con mis hijos no anda bien, no puedo mentirme diciendo que todo está en orden.

Si disminuye la cantidad de mis votantes, simpatizantes y adherentes, no puedo engañarme echándole la culpa a la oposición.

Si me siento enfermo y tengo dolores aquí o allá, no puedo consolarme diciendo que no es nada y que ya va a pasar.

Si baja la calidad de los servicios y el volumen de clientes, el empresario no debe engañarse diciendo que ya capacitó suficientemente a su personal.

Una persona es honesta consigo misma y con los demás cuando dice lo que siente o lo que piensa a pesar de las dificultades y contratiempos que ello le pueda acarrear. Este aspecto de la honestidad se relaciona con la lealtad a los principios y valores que uno sustenta, y es un factor importantísimo para trabajar en equipo.

Es honesto el integrante de un equipo que está convencido de algo y lo sostiene frente a la opinión contraria de sus compañeros.

Es honesto el trabajador que señala el defecto de fabricación de un producto que ya fue aprobado por el departamento de control de calidad y la gerencia de ventas.

Una persona es honesta cuando su ética lo vuelve incorruptible e intransigente con la corrupción. El hecho de que una persona no caiga en ninguna forma de corrupción es muy bueno para ella y para la sociedad en su conjunto, pero es mucho mejor si además denuncia y se enfrenta a la corrupción ajena.

Una persona es honesta cuando su conducta es consecuente con su discurso. Ésa es la medida que la gente utiliza para evaluar la honestidad de la persona. Esto es particularmente importante cuando el individuo ocupa un cargo dirigente o tiene la responsabilidad de formar y conducir a otros.

El dirigente que exige honestidad a su personal, debe tener una conducta intachable.

Quien predica las virtudes de la tolerancia, tiene que escuchar y respetar lo que digan los demás.

Una persona es honesta cuando promete algo o se compromete con algo y cumple. En este caso, la honestidad está muy entrelazada con el sentido de la responsabilidad.

El empresario que asegura determinada calidad de sus productos o servicios debe cumplir con lo que declara.

El padre que promete algo a sus hijos debe cumplir lo prometido.

El gerente que al asumir su cargo se compromete con determinada línea de acción tiene que ser fiel a su compromiso.

El dirigente político debe cumplir con lo prometido en su programa electoral una vez que ha resultado electo.

El funcionario estatal tiene que sustentar con su trabajo el compromiso asumido ante la sociedad al ingresar en la administración pública.

Una persona es honesta cuando no falsea o sacrifica el contenido de su tarea para quedar bien formalmente y aparentar que ha cumplido. El formalismo es un fenómeno propio de la mentalidad burocrática y suele conducir al fraude cuando se trata de cubrir las apariencias.

Como hay un plazo que cumplir, liquido el trabajo de cualquier manera. Lo importante es cumplir con el plazo establecido.

Como tengo que dar una conferencia de una hora y no quiero pasar mucho trabajo en su preparación, pongo algunos conceptos básicos y el resto, puro relleno. El caso es cumplir con la hora de conferencia.

Tomé examen a un grupo de estudiantes y ahora tengo que calificar sus pruebas escritas. Como son muchas pruebas, en vez de revisar a fondo cada una, les echo un vistazo por arriba y termino antes.

Honestidad es reclamar lo que a uno le corresponde siempre que haya dado lo que tiene que dar a cambio.

Reclamo mis derechos porque cumplo con mis deberes.

Para pedir mayor retribución tengo que dar un mejor servicio.

Les exijo lealtad a mis amigos porque yo soy leal con ellos.

La honestidad está muy relacionada con la autoestima, el sentido del decoro y de la dignidad personal. La honestidad es la cuna de la autoridad moral y de la credibilidad, ambas esenciales para los dirigentes de organizaciones, los docentes y los padres.

LA RESPONSABILIDAD PERSONAL EN EL DIRIGENTE

La responsabilidad personal es una actitud que indica el grado de compromiso que tenemos con nuestro propio crecimiento como seres humanos y como profesionales. Al mismo tiempo, esta actitud, junto con la honestidad, determina cuán confiable puede ser una persona. Un irresponsable es impredecible y por lo tanto no es confiable. Por eso es difícil suponer que un irresponsable pueda llegar a ocupar cargos dirigentes.

Pero si por una de esas vueltas de la vida, un irresponsable llega a ocupar la dirección de una organización, esa organización está ante un problema gravísimo.

Ni qué decir si el irresponsable accede al gobierno de un país. En ese caso, el problema se le plantea a toda la humanidad.

Áreas y niveles de responsabilidad personal

Es bueno aclarar que nosotros no tenemos una responsabilidad universal. No somos dioses.

Hay sucesos y circunstancias que no podemos controlar, que no dependen de nosotros y por ello escapan a nuestra responsabilidad:

Los caracteres físicos heredados.

El transcurso del tiempo.

Los deseos de los demás.

Los fenómenos meteorológicos.

La fuerza de gravedad.

Las decisiones de la jerarquía superior.

Hay una segunda categoría de fenómenos y circunstancias que dependen parcialmente de nosotros y sobre las cuales podemos influir en cierta medida. En este caso, nuestra responsabilidad puede ser mayor o menor pero nunca total.

Nuestra situación económica.

Nuestro estado de salud.

La calidad de nuestras relaciones con los demás.

Los sentimientos y las opiniones de los demás con respecto a nosotros.

Pero hay un área de nuestra vida que podemos manejar a nuestro antojo porque depende de nuestra voluntad. En consecuencia, todo lo que ocurre en esa área es de nuestra entera responsabilidad:

Nuestros deseos, actitudes y conductas.

Nuestros sentimientos hacia los demás.

El trato que damos a quienes se relacionan con nosotros.

La forma y el contenido de nuestro discurso.

Si queremos iniciar algún cambio en nuestra vida, si queremos mejorar nuestra situación objetiva, debemos concentrar nuestra atención y nuestros esfuerzos en estas últimas cosas que dependen totalmente de nosotros y que podemos modificar según lo dicte nuestra voluntad. En la medida que las vayamos modificando positivamente, también podremos influir más y mejor sobre aquellas cosas que dependen parcialmente de nosotros.

Es más fácil encontrar un empleo bien retribuido con una actitud de empuje y buena disposición que en un estado de abatimiento y derrota.

El egoísmo y la rigidez provocan el rechazo de los demás y hacen que uno se quede solo. Si queremos tener amigos, más vale que cambiemos nuestras actitudes y seamos más generosos y más comprensivos.

El dirigente tiene cuatro niveles de responsabilidad personal. De ellos, el primero es el más importante porque sirve de fundamento para los otros tres.

1. Responsabilidad por su propio desarrollo como persona y como profesional

Todos nosotros poseemos virtudes y capacidades potenciales que nos permiten mirar el porvenir con cierta seguridad y confianza en nosotros mismos.

Sea como fuere, de algún modo me voy a defender.

Creo que voy a salir adelante aunque la situación no sea óptima.

Veremos qué pasa, pero de alguna manera iremos resolviendo.

Pero al mismo tiempo, tenemos carencias y limitaciones personales que reducen nuestras posibilidades y, a veces, hasta nos impiden avanzar.

Actitudes incorrectas, poca experiencia, miedos, conocimientos insuficientes, dificultad para tomar decisiones, baja autoestima, etcétera.

Dicho en pocas palabras, todos nosotros tenemos, en una u otra proporción, virtudes y defectos. Por lo tanto no debemos permitir que nuestras virtudes y capacidades nos hagan creer que somos perfectos y que no tenemos que modificar en lo más mínimo nuestra forma de pensar y de actuar.

Pero tampoco podemos pensar que nuestros defectos o limitaciones son una barrera infranqueable o un lastre que tendremos que soportar durante toda la vida.

Las dos alternativas son esquemáticas y unilaterales, por ello debemos desecharlas. Toda virtud es perfectible y todo defecto es superable.

Más allá de las circunstancias que nos ha tocado vivir y de las huellas que éstas hayan dejado en nuestro pensamiento y en nuestra personalidad, no podemos aferrarnos a la creencia de que así como somos hoy, así seguiremos siendo por el resto de nuestra existencia.

Un razonamiento semejante nos llevaría a negar de antemano nuestras posibilidades de cambiar nosotros y por lo tanto de cambiar nuestra situación. Si como ya hemos visto, la vida es un proceso permanente de cambio, negarnos a priori a cualquier cambio supondría adoptar una postura rígida, y la vida no tiene ningún respeto por la rigidez. ¡Simplemente la quiebra!

Nosotros podemos decidir, conscientemente y en cualquier momento, qué queremos ser y cómo queremos ser. No hay edad o circunstancia alguna que nos impida cambiar aquellos aspectos de nuestra forma de ser y de actuar, con los cuales no estamos satisfechos.

Nadie me puede impedir que deje de ser tan temerario y actúe con más prudencia.

Si por principios soy honesto, ninguna circunstancia me puede forzar a la deshonestidad.

Nadie puede obligarme a estudiar algo para mejorar mi desempeño profesional. Lo hago si yo quiero.

Nadie me puede prohibir que trate a mi personal con amabilidad y respeto.

En definitiva, uno es como prefiere ser y de nadie es la responsabilidad más que de nosotros mismos. Todos podemos seguir siendo como somos. Pero también podemos cambiar en forma consciente y voluntaria para superar nuestras propias limitaciones.

2. Responsabilidad por su situación real de vida

Cada uno de nosotros es el único y absoluto responsable por sus acciones y por los resultados que de ellas se deriven.

Si como dirigente le falto el respeto a un trabajador y éste se siente humillado y se lo comenta a otros trabajadores, yo soy responsable por haberlo maltratado y por el deterioro de mi autoridad moral y de mi credibilidad ante el personal.

Si conduzco mi automóvil en forma imprudente y tengo un accidente, soy responsable por mi imprudencia y por los daños ocasionados.

Somos responsables, en primer lugar, ante nosotros mismos, ante nuestra conciencia, por lo que hacemos o por lo que dejamos de hacer, por lo que decimos y por lo que callamos, por lo que logramos en la vida y también por lo que perdemos. Somos responsables por nuestro avance o por nuestro retroceso.

Sin embargo, es muy común que ante una contrariedad, cuando las cosas nos salen al revés y las dificultades nos agobian, nos dediquemos a buscar personas o circunstancias a quienes echarles la culpa de nuestro fracaso, frustración o disgusto.

Y culpables nunca faltan. Tenemos siempre a mano una extensa lista de sospechosos a quienes achacar la responsabilidad por nuestra desgracia. De este modo hallamos que la culpa de nuestra mala situación se debe a:

Los padres, los hijos, la suegra, la pareja, un amigo, el vecino de enfrente, el jefe, los subalternos, el público, el gobierno, el sindicato, la bolsa de valores, la crisis, el clima, las enfermedades, el mal estado del pavimento, la inflación, los astros, etcétera.

Podemos extender esta lista de culpables indefinidamente y nunca nos va a faltar un chivo expiatorio para nuestras pequeñas o grandes tragedias. Pero esta forma de actuar, tan instintiva como un gesto de autodefensa ante una agresión, no deja de ser una autojustificación y un autoconsuelo.

Si no fuese por mi familia, yo no estaría así como estoy.

¡Qué le vamos a hacer!... mi situación es desastrosa, pero no es culpa mía.

¡Ah... si estuviese soltero!... todo sería diferente.

Mi desgracia es haber nacido en este país.

Andar buscando culpables es esquivar nuestra responsabilidad ante cada problema que nos concierne. Es una salida rápida por la puerta trasera, es como una fuga... pero que no conduce a ningún lado. Hay personas que por no asumir la responsabilidad de su situación, hacen que su vida se transforme en una fuga, en una evasión permanente de la realidad.

Algunas se vuelven adictas a las drogas o al alcohol, al trabajo, al juego o al sexo.

Otras se enajenan con los temas deportivos, con la televisión o con militancias de diversa índole: política, sindical, religiosa, etcétera.

Otras se desplazan incesantemente: se mudan de casa; dejan de estudiar esto para estudiar aquello; cambian de empleo; cambian de pareja; cambian de país.

Pero lo que no pueden hacer es evadirse de su irresponsabilidad, porque ésta los acompaña como una sombra a donde quiera que vayan o en lo que quiera que hagan.

Siempre que culpamos a las circunstancias o a otras personas por todo lo malo que nos sucede, en realidad estamos buscando la comodidad de no tener que enfrentar los problemas, ni de esforzarnos para vencer los obstáculos.

Pero esa comodidad es ficticia, es como beber un vaso de agua salada para calmar la sed, porque a la larga las dificultades crecen y nuestra situación tiende a empeorar.

Las personas adultas debemos asumir la responsabilidad por los resultados de nuestras acciones, sean buenos o sean malos. De nada nos sirve justificarnos encontrando culpables. Tampoco solucionamos nada evadiéndonos de la realidad. Si queremos ser honestos con nosotros mismos, debemos colocarnos frente a un espejo cuando queramos hallar al principal responsable de nuestra situación.

De lo anteriormente dicho surge como evidencia que el dirigente debe preocuparse por elevar el nivel de conciencia de quienes dirige y desarrollar su sentido de la responsabilidad personal. Debe hacerles ver que su situación real y los resultados de su desempeño social, dependen en gran medida de ellos mismos: de su forma de ver la vida, de sus actitudes y de su esfuerzo.

LA RESPONSABILIDAD CONDUCE AL DESARROLLO PERSONAL

Cuando asumo la responsabilidad por los malos resultados de mi accionar, naturalmente me ocupo de hallar las causas de esos malos resultados. En vez de buscar culpables externos, indago en mí mismo para detectar mis fallos o mis deficiencias y así tomo conciencia de lo que debo corregir en mi personalidad y en mi modo de hacer las cosas.

Qué pensé o qué supuse.

Qué hice y cómo lo hice. Cuánto y en qué momento lo hice. Qué dejé de hacer.

Qué dije y en qué tono lo dije. A quién se lo dije. Qué tendría que haber dicho.

Ese proceso de búsqueda y reflexión, acompañado por la decisión de superar mis limitaciones, rectificar mis errores y mejorar mis actitudes, naturalmente me conduce a un desarrollo permanente de mí mismo y, por derivación, a la posibilidad de mejorar mi situación objetiva.

Se dice que "el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra". Yo no comparto ese dicho porque me parece inexacta su formulación.

La persona que es responsable puede tropezar con una piedra y lastimarse o lastimar a otro en la caída. Pero esa persona aprende de la experiencia porque asume la responsabilidad de su tropezón y no le echa la culpa a la piedra, ni al camino, ni a la persona que va a su lado.

Es así como la persona responsable no vuelve a tropezar con la misma piedra, ¡salvo que vaya distraído!...

Podrá tropezar con otras piedras en su andar por la vida, pero es natural, porque la vida es un continuo aprender a cuenta de cada nueva experiencia realizada.

El irresponsable, en cambio, puede tropezar no dos veces sino veinte veces con la misma piedra porque, como no asume su responsabilidad, no puede aprender de la caída ni corregir su modo de caminar por la vida. De este modo, además de lastimarse a sí mismo en forma reiterada, lastima a mucha gente.

3. Responsabilidad ante los demás

La responsabilidad ante los demás significa que si uno asume compromisos, debe cumplirlos. Ésta es una cuestión que tiene que ver con la dignidad personal, con el respeto hacia uno mismo y el respeto hacia los demás.

Cuando nos comprometemos con una actividad, un proyecto o un emprendimiento, cuando contraemos obligaciones con una persona o con una organización, debemos tener la suficiente conciencia como para sentirnos obligados moralmente a cumplir con nuestros compromisos. Mas si en lugar de cumplir, recurrimos a excusas para no hacer lo que debemos hacer o para hacerlo de mala manera, perderemos el respeto y la confianza de quienes nos rodean y sufriremos perjuicios y disgustos por nuestro incumplimiento.

Es posible que quienes creyeron en nosotros y confiaron en nuestra palabra, no nos digan nada aunque se sientan defraudados. Pero es casi seguro que abrirán una cuenta en rojo a nuestro nombre y más tarde o más temprano nos pasarán la factura completa.

Podemos engañar una vez, pero no siempre. Podemos engañar a alguno, pero no a todos. Cuando actuamos con irresponsabilidad en un ámbito familiar o laboral, nos convertimos en una carga incómoda y quedamos expuestos al rechazo y al menosprecio de los demás.

El irresponsable suele transformar sus compromisos en papel mojado o en palabras que se lleva el viento manejando un archivo inagotable de subterfugios, coartadas, mentiras y justificaciones de toda especie.

Las justificaciones, con todas sus variantes y matices, pueden ser infinitas, pero la confianza de la gente no es infinita y la credibilidad del incumplidor se va desgastando hasta que desaparece.

El individuo que actúa de esta manera reduce poco a poco su margen de maniobra y llega un momento en que nadie le cree ni confía en él.

Si queremos ser considerados personas serias, si queremos ser respetados y tenidos en cuenta por los demás, tenemos que responsabilizarnos por el cumplimiento de nuestros compromisos, tenemos que sustentar con nuestras acciones la palabra empeñada.

Si no estamos seguros de poder cumplir con algo o no estamos convencidos de querer cumplir con algo, es mejor que no nos comprometamos. Es mucho más honesto y respetable decir no, que decir sí y luego no cumplir.

Voy a relatar un caso del cual fui testigo directo cuando trabajaba con el Correo Nacional uruguayo, y lo hago en homenaje de aquellas personas que son cumplidoras de su palabra.

En uno de los grupos de carteros que asistían a mi curso de Desarrollo Personal, los participantes acordaron realizar un pequeño festejo al terminar la capacitación.

Uno de ellos, que además de cartero trabajaba en una confitería, se comprometió con sus compañeros a suministrar el ingrediente más importante de dicho festejo, es decir, los sándwiches y los dulces.

La mañana en que se daba la última sesión del curso llegaron los carteros, trayendo cada cual su pequeño aporte para la fiesta. Sólo faltó el cartero que se había comprometido a aportar los sándwiches y los dulces. Por supuesto que sus compañeros estaban preocupados dado que, sin ese aporte, la fiesta quedaría trunca.

A media mañana alguien trajo dos bandejas con los comestibles prometidos por el compañero ausente. Entonces, uno de los participantes del curso, preocupado por la ausencia, se comunicó con el distrito postal correspondiente para preguntar qué había sucedido con ese cartero.

La noticia causó conmoción. Ese trabajador del Correo había salido muy temprano a repartir su correspondencia pero sufrió un accidente de tránsito y tenía una fractura doble en su brazo derecho. En esos momentos estaba siendo atendido en un hospital.

Al mediodía, una vez concluido el curso, comenzó el festejo y pocos minutos después, ante el asombro de todos los presentes, llegó el cartero accidentado con su torso y brazo derecho revestidos por una armadura de yeso. Saludó a todos con una

sonrisa en el rostro y ante mi pregunta de por qué había venido en esas condiciones físicas, respondió con mucha seguridad: "¡cómo voy a fallarle yo a mis compañeros!"

4. Responsabilidad por exigir responsabilidad a quienes dirige

El dirigente responde personalmente por todos sus actos directivos y por los resultados que se deriven de dichos actos. Si bajan las ventas o no se logra una producción de calidad; si los funcionarios no atienden bien al público o hay demoras en el servicio; si hay manifestaciones de corrupción o mal manejo de los asuntos públicos, el dirigente debe preguntarse qué está haciendo, qué está dejando de hacer, o qué está permitiendo que otros hagan para que esas cosas sucedan.

Por lo tanto, paralelamente a su nivel de autoc exigencia, el líder debe ser intransigente con la irresponsabilidad y con los irresponsables dentro de su organización. Bajo ningún concepto el dirigente debe aceptar disculpas, coartadas o justificaciones irresponsables. Éstas tienen que ser rechazadas y su existencia debe ser inadmisible en la vida de la organización.

Uno de los fenómenos más comunes y que mayor irritación causan al personal de cualquier organización, es la condescendencia de algunos dirigentes para con los irresponsables que hacen acto de presencia pero no cumplen con su trabajo.

El hacer la "vista gorda" frente a estos individuos es más cómodo que tener que enfrentarlos y tomar medidas correctivas, pero con esa actitud "blanda" se le causa mucho daño a la organización:

En primer lugar, porque el dirigente convalida la conducta irresponsable y da un pésimo ejemplo de connivencia con la irresponsabilidad.

En segundo lugar, porque desmoraliza a la gente responsable.

"Para qué me voy a matar trabajando si al otro que no trabaja nadie le dice nada y le pagan lo mismo que a mí."

En tercer lugar, porque los irresponsables terminan sobrecargando a sus compañeros con las tareas que ellos no hicieron o que hicieron mal. Esta situación, tremendamente injusta, genera mucha "bronca" contra los irresponsables pero principalmente contra el dirigente que los consiente o los ampara.

El dirigente tiene que terminar con la irresponsabilidad como quiera que ella se manifieste o, de lo contrario, la irresponsabilidad terminará con él y con sus aspiraciones.

Imaginemos por un momento que el jefe de brigada de mantenimiento de una refinería consienta por amistad, por simpatía o compadrismo la presencia en su grupo de un trabajador que habitualmente viene "algo bebido". Supongamos que en una jornada de reparaciones y mantenimiento general, este trabajador, por efecto de la bebida, no aprieta lo suficiente determinada tuerca o no cierra bien determinada válvula o no ajusta correctamente determinada conexión. Supongamos también que el resultado de esa negligencia es una fuga de gases inflamables y una explosión que hiere o mata a varios trabajadores.

Lógicamente, las pericias técnicas van a encontrar cuáles fueron las causas del accidente y seguramente la justicia va a encontrar que el responsable fue... el jefe de la brigada, por consentir la participación de un obrero alcoholizado en una tarea tan delicada.

Algunas consideraciones finales

Para ser responsable hay que tener una dosis razonable de humildad. El soberbio, el engreído, el autosuficiente, no admite su responsabilidad cuando se trata de errores, fallas o resultados adversos. Como él se considera perfecto e incapaz de cometer errores, siempre los ineficientes o incompetentes son los otros, nunca él.

Para ser responsable hay que tener la valentía de hacerle frente a las consecuencias de lo hecho. El cobarde no es capaz de reconocer su responsabilidad porque el miedo se lo impide. El cobarde, asustado por los resultados, trata de escabullir su responsabilidad ocultándose o lanzando sospechas sobre otros.

Para ser responsable hay que tener, además de la humildad y la valentía suficientes para reconocer el error o la caída, la fortaleza necesaria para levantarse, rectificar y ponerse en camino nuevamente.

No podemos olvidarnos de que en nuestra función de dirigentes, tenemos a una organización que nos mira y frente a ella predicamos con nuestro ejemplo personal. Nuestra fortaleza ante las adversidades también fortalece el espíritu de quienes nos siguen.

Una persona con fuerza de voluntad y alto sentido de la responsabilidad personal, puede llegar a ser un líder por más que carezca de conocimien-

tos específicos, de jerarquía o de recursos materiales. En cambio, una persona en un cargo jerárquico, que tenga recursos y conocimientos pero sin empuje ni sentido de la responsabilidad, jamás será líder.

TENACIDAD Y FLEXIBILIDAD PARA ALCANZAR OBJETIVOS

La tenacidad o perseverancia

Normalmente brindamos nuestro reconocimiento a quienes desarrollan su actividad en forma excelente. Valoramos sus logros y admiramos sus éxitos.

Aplaudimos al músico que ha dado un excelente concierto.

Se glorifica al atleta que establece una nueva marca.

Admiramos al investigador científico que realiza un descubrimiento importante.

Sin embargo, pocas veces nos ponemos a reflexionar sobre lo que está detrás de cada uno de esos logros visibles, detrás de cada acción exitosa. En realidad lo que está, principalmente, es la tenacidad de un ser humano que ha puesto a prueba su capacidad física, intelectual o ambas, estudiando, trabajando, aprendiendo y ensayando, a veces hasta el límite del agotamiento.

Esa ausencia de reflexión, esa especie de inconsciencia, hace que muchas veces la gente juzgue con ligereza los avances o las conquistas de una persona y no las vea como el fruto de su esfuerzo y su tenacidad, sino como el producto de la casualidad, de la buena suerte o de una genialidad innata.

¡Qué suerte tiene... así cualquiera...!

Le acertó de carambola y ahora le va de lo mejor.

¡Si yo tuviera esa suerte... también me iría bien!

Peró hay quienes son más mezquinos en sus apreciaciones y no le conceden a nadie el menor mérito al esfuerzo personal, ni siquiera a su suerte. Son los que insinúan que en el origen de cualquier éxito, siempre hay algo turbio, algo deshonesto o, por lo menos, algo sospechoso.

¿Qué habrá hecho para llegar tan alto?

¿Con quién se entenderá para que todo le vaya tan bien?

¿En qué estará metido para tener todo lo que tiene?

Hay cosas en la vida que no se pueden valorar correctamente si antes no se ha hecho la experiencia. La tenacidad es una de ellas. ¿Cómo se puede comprender lo que es la tenacidad, cómo se puede valorar sus resultados, sin antes haber logrado un objetivo gracias a una obstinada dedicación?

Quien no es perseverante difícilmente podrá entender y aceptar que otras personas logren lo que se proponen gracias a su esfuerzo personal sostenido en el tiempo.

Supongamos que dos personas han obtenido éxitos importantes en el desarrollo de sus respectivas actividades (científicas, artísticas, deportivas, empresariales, etc.). Ambas son reconocidas por la sociedad y ambas conocen los méritos del otro.

Supongamos que estas dos personas se encuentran... ¿qué sentimiento cree usted que estas personas se demostrarán? Seguramente respeto mutuo y admiración, porque cada cual sabe lo mucho que cuesta llegar a determinadas metas.

Ahora imaginémonos que una de las dos personas de este encuentro siempre ha sido ambiciosa pero no ha logrado nada que valga la pena, porque nunca trabajó tenazmente para alcanzar ninguna meta. ¿Cuál cree que sea el sentimiento más probable de esta persona con respecto a la otra?... yo me arriesgo a afirmar que, casi con seguridad, el sentimiento será la envidia.

La tenacidad consiste en mantener una continuidad en el deseo y en la acción consecuente para materializar ese deseo.

Si yo quiero una cosa hoy y otra cosa diferente la semana que viene y dentro de un mes vuelvo a cambiar el objeto de mi deseo, yo no soy tenaz porque ni siquiera sé qué es lo que quiero.

Si yo me fijo una meta para este mes y trabajo para lograrla pero no la puedo alcanzar, es factible que trabaje otro mes más para ver si puedo conseguirlo. Pero si al cabo del segundo mes aún no pude lograr lo que quería, también es factible que yo me canse o me aburra de hacer esfuerzos y desista de mi empeño.

Eso no quiere decir que yo haya renunciado a mi deseo. Lo único que muestra es que no estoy dispuesto a seguir esforzándome para lograr lo que quiero. En este caso, yo tampoco soy tenaz.

Si se quiere lograr un objetivo, hay que echar a andar hacia él y desarrollar todo el esfuerzo que sea necesario, durante todo el tiempo que sea necesario, hasta alcanzarlo. Eso es tenacidad.

Naturalmente vamos a encontrar dificultades que nos impedirán mantener una acción continua, sin baches o interrupciones. En ese sentido es importante tener en cuenta que mientras estemos en camino hacia un objetivo, siempre correremos el riesgo de equivocarnos, de dar un tropezón y caer, de desviarnos de la ruta correcta o de chocar contra obstáculos que nos hagan detenernos momentáneamente:

La oposición de otras personas.

Una enfermedad, un accidente o un problema familiar.

Una coyuntura económica adversa.

Un acontecimiento de fuerza mayor que exija toda nuestra atención.

Un cálculo mal hecho.

El incumplimiento de terceros.

La desertión de alguien que caminaba a nuestro lado.

Ante tales circunstancias es normal que hayamos tenido momentos de duda, vacilación, desaliento o abandono. También es probable que los sigamos teniendo en el futuro. En todo caso, la tenacidad consiste en levantarse una vez más después de cada caída, retomar la actividad después de cada interrupción, sobreponerse a las adversidades y seguir avanzando hacia la meta trazada.

Uno de los ejemplos históricos de tenacidad más interesantes nos lo ha dado Simón Bolívar, libertador de una buena parte de América del Sur.

Abrumado por enfermedades, amenazado de continuo por conspiraciones y defecaciones, derrotado una y otra vez por la superioridad numérica y técnica del ejército español, jamás se declaraba vencido y volvía a la carga con renovado empuje.

"En el arte militar tuvo dos grandes maestros: la derrota y su propio genio. En la derrota mostró lo que José Enrique Rodó llama un don anteico: el don de recuperarse después de cada caída. El general Morillo, su oponente español que había combatido contra Napoleón, decía que Bolívar era más peligroso vencido que vencedor".¹

Más allá de este ejemplo, es bueno aclarar que la tenacidad no es una virtud exclusiva de gente superdotada, ni tampoco supone la realización continua de actos titánicos.

No es necesario llegar a situaciones límite para probar la perseverancia de cada cual. Nuestra vida cotidiana con sus complicaciones comunes ya es un terreno apropiado donde poner a prueba nuestra disposición de trabajar con firmeza por lo que queremos.

La tenacidad es un desafío diario para quien desea mejorar su vida y contribuir a mejorar la vida de otros.

La tenacidad consiste en no reconocer el fracaso, en no admitir la derrota y en volver a empezar después de cada revés. Efectivamente, todos los días podemos reanudar lo que estábamos haciendo con renovado espíritu y energía redoblada. Cada pequeño hecho que realicemos, cada mínimo acierto por modesto que sea, debemos utilizarlo como un punto de apoyo donde afirmarnos para seguir avanzando.

La flexibilidad complementa y refuerza la tenacidad

La tenacidad no debe ser confundida con la rigidez o el empecinamiento ciego e irreflexivo. Cuando nos hemos fijado un objetivo como punto de referencia para nuestras acciones, no debemos perderlo de vista bajo ningún concepto. Pero tenemos que estar dispuestos a explorar y transitar todos los caminos que sea necesario para llegar hasta donde queremos. Es muy raro que para acceder a un punto haya sólo un camino. Todo es cuestión de usar la capacidad de análisis, la imaginación, la buena voluntad y el ingenio.

Ser flexible supone:

Buscar aproximaciones y puntos de contacto.

Evitar choques o confrontaciones de efectos irreversibles.

Manejarse con variantes posibles.

Ensayar métodos diferentes a los ya utilizados.

Utilizar las palabras y el tono más adecuados para cada persona y cada circunstancia.

Manejar argumentos nuevos.

Establecer acuerdos o alianzas puntuales.

Ceder algo ahora para avanzar después.

Desechar puntos de vista comprobadamente ineficaces.

Negociar.

Dialogar en forma constructiva.

Analizar cada situación particular desde ángulos diferentes.

La flexibilidad es imprescindible para llevar adelante una relación constructiva con otra persona o con un grupo. Flexibilidad de pensamiento para entender los puntos de vista y los sentimientos del interlocutor. Flexibilidad para sostener un diálogo sin herir o avasallar con opiniones categóricas o descalificantes.

Uno de los factores que originan más conflictos o agudizan los ya existentes dentro de las organizaciones, es precisamente la rigidez con que algunos individuos piensan y actúan.

Yo tengo toda la razón, el otro no tiene ninguna.

Yo quiero todo esto, no me importa lo que el otro quiere.

Yo no cedo ni un paso, que ceda el otro.

Mis principios son inflexibles.

Si no está conmigo, está contra mí.

Hay que ser duros.

Cuanto peor, mejor.

Del mismo modo que no debe confundirse tenacidad con rigidez, tampoco se debe confundir flexibilidad con oportunismo, falta de firmeza o ausencia de principios. Una cosa es ser flexible y otra cosa es actuar como una veleta siempre a favor del viento dominante. Una cosa es ser flexible y otra cosa es ser blando e inconsistente como una gelatina. La ética bien entendida abarca la tenacidad y la firmeza, la comprensión y la flexibilidad, pero no el oportunismo ni la inconsistencia de principios.

La tenacidad y la flexibilidad son dos actitudes determinantes para el dirigente que desea llevar adelante una gestión exitosa o iniciar un proceso de transformaciones en su organización:

Persistencia para sustentar y comunicar visiones, valores y objetivos.

Flexibilidad para encontrar los métodos más efectivos de comunicación.

Tenacidad para persuadir, vencer las resistencias y afirmar lo nuevo.

Flexibilidad para hallar la forma de ganarse a cada integrante de la organización.

LA HUMILDAD, ACTITUD IMPRESCINDIBLE DEL DIRIGENTE

La humildad, al igual que la honestidad, tiene diversas acepciones. Entendida como una actitud positiva, es lo contrapuesto a la arrogancia, a la autosuficiencia o al engreimiento. En tal sentido no tiene nada que ver con la condición socioeconómica del individuo, ni tampoco se refiere a la mansedumbre de una persona o a su achicamiento ante los demás.

También es bueno aclarar que aunque un individuo sea humilde, puede sentirse orgulloso de ser como es; puede tener orgullo de hacer lo que hace y puede sentirse orgulloso de pertenecer a determinado grupo humano. En otras palabras, no se debe confundir orgullo con soberbia.

Una persona puede mostrar su humildad de diferentes maneras, sin que ninguna de ellas le signifique en absoluto rebajarse o ser obsecuente ante nadie. Contrariamente a lo que muchas veces se piensa, la humildad es una de las formas en que se manifiesta la grandeza, la fortaleza y la autoconfianza de una persona.

Somos humildes cuando somos capaces de aceptar que ignoramos algo o que nuestro conocimiento es insuficiente y por lo tanto estamos dispuestos a escuchar a quien sabe más o tiene mayor experiencia.

El hecho de pedir una orientación o escuchar una sugerencia no desmerece nuestra capacidad intelectual ni disminuye nuestro prestigio o autoridad frente a los demás.

"Es un error creer que un príncipe será menos respetado si se sabe que pide consejo a unos y a otros, y que será tenido por un hombre incapaz de tener juicios propios."

Nicola Macchiavello

Lo que sí resulta perjudicial es que la arrogancia nos impida hacer una pregunta oportuna o buscar una orientación esclarecedora por no revelar nuestro desconocimiento.

Hay gente que en vez de reconocer humildemente su ignorancia con respecto a uno u otro tema, trata de ocultarla con una cortina de palabras, con pura retórica hueca y, lo peor de todo, muchas veces ridícula.

En ocasiones, la arrogancia es rayana con la estupidez, con la irresponsabilidad extrema e inclusive con el acto criminal.

El docente que ante la pregunta de un alumno carece de información para responderle correctamente, en vez de admitir su desconocimiento y posponer la respuesta, simplemente desvía la conversación, o hace callar al alumno, o contesta con inexactitudes.

El jefe recién designado que aún no conoce las particularidades de su sector y en vez de preguntar sobre los detalles del funcionamiento, adopta medidas arbitrarias.

El médico que tiene dudas con respecto a la conveniencia de aplicar un tratamiento o recetar un fármaco y en vez de consultarlo con alguien de mayor experiencia, lo que hace es ocultar su desconocimiento, quedarse con la duda y recomendar ese tratamiento o recetar ese fármaco.

Los años vividos, el estudio, la reflexión, el trabajo y el relacionamiento intenso con los demás seres humanos, amplían nuestros conocimientos sobre el mundo y sobre la gente, enriquecen nuestra experiencia de vida y nos permiten adquirir sabiduría.

Precisamente, cuanto más profunda sea nuestra sabiduría, mayor será nuestra humildad porque tendremos más conciencia de lo poco que sabemos en comparación con lo mucho que aún nos queda por saber. Además, para las personas de conciencia alerta, no hay mayor estímulo para aprender que el hecho de reconocer con humildad la propia ignorancia.

¡Sólo sé que no sé nada!

Sócrates

Podemos afirmar entonces que la auténtica sabiduría y la humildad constituyen una unidad, como las dos caras de una misma moneda. Del mismo modo podemos afirmar que la arrogancia y el engreimiento muchas veces esconden ignorancia.

Humildad es admitir que siempre habrá otras personas de las cuales podamos aprender algo más:

Un conocimiento específico.

Un modo de ver la vida.

Una forma de valorar al ser humano.

Una forma de pensar y de actuar.

Una manera de relacionarse con los demás.

Una actitud ante la naturaleza.

Aquel que piensa que no tiene nada que aprender de los demás es un autosuficiente, y quien es autosuficiente y cree que se las sabe todas, suele considerar que su pensamiento es el más valioso y que su opinión es la mejor. Cualquier discrepancia, crítica u oposición, es ignorada, descalificada o aniquilada.

El soberbio y autosuficiente es incapaz de escuchar y respetar otras opiniones diferentes de las suyas, por eso suele ser intolerante, esquemático y autoritario.

¿Cuántas ideas y cuántos aportes valiosos se pierden en las organizaciones por causa de la arrogancia y la autosuficiencia de sus dirigentes?

¿Cuántas iniciativas se frustran y cuantas buenas voluntades se alejan de las organizaciones cuando los dirigentes se creen dueños del saber universal y no escuchan a nadie?

Otra faceta de la humildad es la de ser y comportarse como uno más entre los iguales. No ser más, ni ser menos dentro del grupo al que pertenecemos. Ésta es una de las condiciones principales para que un equipo pueda formarse, funcionar y desarrollarse.

Cada integrante de un equipo, más allá de la función que desempeñe, debe comportarse como un igual entre los iguales, acreedor y deudor de respeto, apoyo y reconocimiento.

No podemos permitirnos que nuestra formación y capacidad profesional, nuestra jerarquía o nuestros éxitos nos envanezcan y nos lleven a pensar que somos superiores a quienes nos rodean.

Cuando esto sucede, automáticamente cometemos el error de considerar inferiores a los demás. Y basta con pensar que los demás son inferiores para que inevitablemente hablemos y actuemos como si efectivamente fue-

sen inferiores. Eso nos lleva a menospreciarlos como personas y a subestimar su valía y sus aptitudes.

Cuando una persona se cree superior comienza a abrir una zanja profunda a su alrededor que termina aislándola de los demás. Dicho de otra manera, el soberbio, el vanidoso, el autosuficiente, a la larga se queda solo, sin nadie que lo siga ni nadie que lo apoye.

¿Podemos tenerle simpatía o confianza a quien nos desprecia?

¿Podemos sentir afecto hacia quien nos disminuye?

¿Podemos brindarle apoyo a quien nos humilla?

A la inversa, quien es humilde suele ganarse el respeto, la simpatía, la confianza y el apoyo de los demás.

Un rasgo característico de la persona que es humilde, es su naturalidad para admitir las propias limitaciones y la capacidad de reconocerle a los demás sus valores, sus méritos y sus aciertos.

Una de las cualidades más impactantes de un dirigente es su humildad. Humildad para tratar con respeto y amabilidad a su gente independientemente de su cargo o función. Humildad para escuchar sus opiniones y agradecer sus esfuerzos.

Cuanto más importante sea el cargo del dirigente, cuanto más amplia sea su área de influencia, cuanto más exitosa sea su gestión, mayor debe ser su disposición de reconocer a quienes trabajan para alcanzar los objetivos comunes.

PROFESIONALISMO ES MÁS QUE CAPACITACIÓN

Gerenciar el departamento de producción de una empresa.

Dirigir una orquesta sinfónica.

Presidir una asociación gremial o un sindicato.

Dirigir una cuadrilla de obreros.

Supervisar un equipo de ventas.

Comandar una compañía de infantería.

Encabezar un partido político.

Dirigir un equipo de investigación científica.

Capitanear un barco mercante.

Todas estas actividades aparentemente tan disímiles tienen como denominador común la conducción de personal; por lo tanto, todas ellas necesitan del liderazgo y, en consecuencia, del profesionalismo de quienes tienen la responsabilidad de dirigir.

Cualquier dirigente, de institución pública, empresa privada o partido político, sin importar cuál sea su rango ni la cantidad de personal a su cargo, que pretenda realizar su labor con eficiencia y calidad, debe tener como guía permanente y como meta, el profesionalismo.

Al profesionalismo se accede mediante el estudio, el entrenamiento y la práctica diaria. Sólo así se puede adquirir los conocimientos, experiencias y destrezas, que permiten ejercer el dominio sobre todos los aspectos de una disciplina determinada.

Escribir una novela.

Pilotar un avión comercial.

Manejar una máquina herramienta.

Practicar medicina.

Dirigir un equipo de trabajo.

Lo contrario es no saber o saber a medias. Si un dirigente hace creer a los demás que puede realizar una tarea sin estar capacitado para ello, no sólo es un irresponsable sino que además daña su credibilidad, porque la credibilidad del dirigente también incluye el saber hacer.

El profesionalismo también supone tener conciencia de la realidad objetiva en que uno vive. Esto significa que cuando formamos parte de una organización, y máxime si ocupamos un puesto de dirección, debemos tener una visión general de su estructura, de su dinámica interna y de sus relaciones con el medio exterior. Esta visión global nos permite saber cómo es y cómo funciona el sistema en el que estamos integrados, y qué importancia tiene nuestra participación dentro de éste.

Hay dirigentes que se limitan a conocer únicamente el entorno más próximo a su puesto de trabajo e ignoran cómo es y cómo funciona el resto de la organiza-

ción. Lo peor es que muchas veces no sólo desconocen sino que les tiene sin cuidado lo que suceda en otros sectores. Desde luego que esta actitud de los dirigentes genera un problema de compartimentación, departamentalismo o formación de islas que dificulta el funcionamiento armónico de la organización en su conjunto.

Tener dominio y visión general nos vuelve más profesionales, pero aun contando con esas virtudes, si queremos reforzar nuestro profesionalismo y darle una estatura superior, tenemos que adoptar un conjunto de actitudes tales como:

El optimismo y el entusiasmo.

La ejecutividad.

La tenacidad y la flexibilidad.

La humildad.

El sentido de la dignidad personal.

La ética profesional y la sensibilidad.

El sentido de responsabilidad social.

El compromiso.

En otras palabras, el profesionalismo no es solamente una cuestión de conocimientos, sino principalmente de actitudes. Podríamos decir más: el auténtico profesionalismo es una actitud ante la vida.

El profesionalismo es la base del liderazgo. Se puede ser un buen profesional y no llegar a ser un líder porque no todos los profesionales se proponen ser líderes, ni todos alcanzan el liderazgo. Pero lo que sí es seguro es que para ser líder es preciso ser un buen profesional.

El liderazgo es el profesionalismo más el arte de conducir gente.

Un profesional debe aprender a separar sus problemas personales de sus obligaciones laborales y viceversa, para que no se influyan recíprocamente en forma negativa.

No es correcto ni conveniente que los problemas de salud, familiares o económicos del profesional influyan negativamente en sus relaciones u obligaciones de carácter laboral.

Tampoco es correcto ni conveniente que las tensiones, los disgustos y los contratiempos laborales perjudiquen su vida familiar.

Deslindar una cosa de la otra es una cuestión de aprendizaje y disciplina mental. No es fácil, puesto que además de raciocinio también tenemos emocionalidad, pero tampoco es imposible.

Un profesional con sentido de la dignidad siempre se esfuerza para que la calidad de su trabajo esté a la altura de su capacidad técnica, porque además es consciente de que el trabajo bien hecho constituye un ejemplo que a la larga otros comienzan a imitar.

En primer lugar, porque el trabajo hecho con profesionalismo da buenos resultados, y en segundo lugar, porque le otorga autoridad moral a quien lo realiza.

No olvidemos que el liderazgo ético se ejerce principalmente con autoridad moral.

El proceso de aprendizaje en función del liderazgo

La disposición de aprender es inherente al profesionalismo; por consiguiente, el buen profesional es un eterno y ávido aprendiz. Con mucha más razón cuando aspira a convertirse en un líder, porque el liderazgo exige, además de los aspectos éticos, diversos conocimientos y habilidades sin los cuales no es posible su ejercicio.

El líder aprende impulsado por dos necesidades: la necesidad de adquirir destreza para conducir a otras personas y la necesidad de transmitir conocimientos a esas personas y estimular en ellas el deseo de aprender.

Un buen profesional desarrolla sus destrezas a partir de las experiencias que realiza. Cuantas más experiencias, más posibilidades de reflexionar sobre acciones ya realizadas y de aprender sobre la base de ellas.

No hay otra forma de aprender a conducir gente, que no sea a través de la experiencia práctica y sistemática de conducir gente. Por eso, para dominar el arte del liderazgo se necesita tiempo y continuidad así como una buena dosis de paciencia y tenacidad, además de una correcta autovaloración.

Tiempo y continuidad

Cada uno de nosotros tiene diferente capacidad y velocidad para aprender nuevos conocimientos y habilidades. En consecuencia, cada uno de nosotros necesita un tiempo más o menos prolongado para conocer y comprender a fondo los principios, los mecanismos y las particularidades del arte de conducir gente. Por supuesto, siempre sobre la base del estudio, la observación y la experiencia práctica.

Cuanto mayor sea nuestra permanencia y continuidad en lo que estamos haciendo, más cosas podremos ver y oír, más aspectos captar y comprender, y más podremos enriquecer nuestra experiencia.

Cada campo de acción particular requiere de un período obligatorio de siembra, por eso es necesario permanecer y darle continuidad a nuestra labor. Pero hay quienes desconocen este principio y pretenden obtener los resultados de inmediato, sin inversión de tiempo ni de esfuerzo. Claro está, como no lo consiguen, desisten y fracasan.

Paciencia y tenacidad

Paciencia y tenacidad para aprender, porque no podemos captar de una sola vez todos los aspectos del conocimiento ni todos los matices de una experiencia. Lo vamos haciendo por partes y en forma progresiva.

Nosotros somos selectivos y generalmente vemos y oímos aquello que se refiere a nuestras necesidades más urgentes o a los requerimientos más apremiantes de la vida. El resto de la información nos pasa inadvertida.

La paciencia y la tenacidad nos permiten darnos el tiempo necesario para ir sedimentando los conocimientos adquiridos y para aguardar a que surjan los primeros resultados satisfactorios de nuestra actividad.

La impaciencia y la falta de tenacidad nos hacen cambiar con frecuencia de actividades sin que lleguemos a dominar ninguna de ellas. Ésa es una de las razones por las cuales mucha gente no puede progresar y se siente insatisfecha.

Autovaloración

Casi siempre al comienzo de cualquier actividad, hay un período más o menos prolongado en el que nos aplicamos a fondo, nos esforzamos y no aparecen los resultados que esperábamos ver.

Eso también suele ocurrir cuando iniciamos la práctica del liderazgo y adoptamos algunas medidas con vista a introducir cambios en la organización. Comenzamos con gran entusiasmo, le dedicamos mucha energía, pero vemos que pasa el tiempo y los cambios apenas se insinúan.

Entonces es probable que nos gane la desilusión, que se nos vaya el entusiasmo inicial y que en nuestro pensamiento comience a rondar la idea de fracaso. Tal vez lleguemos a dudar de nuestras aptitudes y hasta podamos arrepentirnos de haber comenzado lo que estamos haciendo.

Ése es el momento en que debemos pensar que si otros son capaces de liderar procesos de cambio, nosotros, que no somos menos que ellos, también lo podemos llegar a hacer. Ése es el momento para reafirmarnos en nuestra autoconfianza y poner en juego nuestra determinación de aprender.

Recuerde, amigo lector, que sólo fracasa quien se niega a aprender, quien se disminuye a sí mismo y quien se rinde.

Los conocimientos y la habilidad se adquieren día a día. No importa que al principio seamos o parezcamos torpes, no importa que nos salgan las cosas a medias o cometamos errores. Siempre al comienzo, las cosas nos salen más o menos, pero si confiamos en nosotros mismos y persistimos, iremos mejorando nuestra efectividad hasta lograr un dominio absoluto en nuestro campo de acción.

Sin embargo, de nada le sirve al dirigente realizar un buen proceso de aprendizaje si no se siente comprometido con su función.

EL COMPROMISO COMO RASGO DISTINTIVO DEL LÍDER

Es impensable que alguien pretenda liderar una organización o un proceso si no está decidido a comprometerse. El compromiso es una actitud, pero ante todo es un sentimiento. Y este sentimiento es lo que nos lleva a abrazarnos a una idea, a una causa, a un proyecto o a un emprendimiento hasta sentirlo como algo propio, y estar dispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos para que esa causa o ese emprendimiento salga adelante y se desarrolle.

De nada valdría, como dije anteriormente, que un dirigente sea moralmente íntegro y esté bien capacitado en técnicas de dirección, si no está decidido a jugarse enteramente por sus ideas y por los objetivos de su organización.

El compromiso es lo que, en última instancia, puede darle al líder ético más probabilidades de éxito en su gestión. Porque sólo quien se compromete a fondo con una actividad o con una causa, excluye de su pensamiento la posibilidad de fracaso.

Eso no quiere decir que no exista tal posibilidad. Lo que sucede es que la persona comprometida pone en un primer plano de su pensamiento el objetivo a lograr y su total disposición de hacer lo que sea necesario —dentro del marco ético— para lograrlo.

En cambio, aquel que en vez de comprometerse con algo, en vez de jugarse enteramente por algo, se limita a realizar intentos para ver si en una de éstas le va bien y logra alguna cosa, generalmente fracasa porque se derrumba y se entrega ante las primeras dificultades.

La persona que no se compromete, siempre juega como desde afuera de la cancha, sin pasión, sin riesgos, sin exponerse; siempre con una puerta abierta para escabullirse rápidamente si la situación se complica.

El dirigente que no se compromete no convence a nadie porque ni siquiera él está convencido de lo que hace. El verdadero líder se juega hasta las últimas consecuencias, pone pasión en lo que hace y con su actitud comprometida convence y motiva a mucha gente, y hace que ésta también se comprometa.

El compromiso es lo que nos lleva a profundizar nuestros conocimientos y a analizar a fondo nuestras experiencias para extraer las enseñanzas que nos permitan contribuir más y mejor con aquello que estamos comprometidos.

Por lo tanto, si nos comprometemos con nuestro propio desarrollo como personas y profesionales; si nos comprometemos con los objetivos de nuestra organización sobre la base de la honestidad, la transparencia en la gestión y el respeto a la dignidad de los demás, no sólo vamos a ser cada vez mejores, sino que, con nuestro ejemplo, estaremos afirmando valores y conductas absolutamente necesarias para la formación de la gente que estamos dirigiendo.

Quiero concluir este breve inventario de actitudes positivas incluyendo un pequeño pero importante detalle: para ser buenos profesionales y estar comprometidos, no es necesario tomarse las cosas a la tremenda, ni vestirse todos los días con el oscuro traje de la severidad o adoptar un aire estoi-

¡Hay que ser responsable... eso es cierto!, pero con sentido del humor.

¡Hay que ser honesto!, pero no es necesario que sea con expresión grave o circumspecta.

¡Hay que ser tenaz!, pero no sólo en el esfuerzo sino también en la alegría.

¡Hay que ser humilde!... hasta para reírse de los errores que a veces cometemos, de las tonterías que hacemos o de algunas cosas que nos suceden. Quien es capaz de reírse de esta manera, enriquece su vida porque ahorra energía y gana en salud.

NOTAS

¹ *Intervención del diputado J. C. Schauricht en la sesión de la Cámara de Representantes del Uruguay del 16 de abril de 1951 sobre la personalidad de Simón Bolívar.*

Parte III

La piedra filosofal de las organizaciones

Homo sum et humani nihil a me alienum puto

Publio Terencio

Para el imaginario de la sociedad medieval, esta piedra tenía el poder de transmutar en oro todos los metales que tocaba. La búsqueda de la piedra filosofal inspiró a mucha gente y propició el surgimiento de la alquimia, precursora de la ciencia química.

Hoy podemos afirmar que el liderazgo ético tiene poderes similares a esa fantástica piedra: inspira a muchísima gente que está desconforme con el estado actual de cosas dentro de las organizaciones, y revela, libera y desarrolla el inmenso potencial de los colectivos humanos. Es decir, transmuta en oro la energía de la gente.

El esfuerzo actual por definir e implantar ese estilo de liderazgo, se asemeja a aquella romántica y desesperada labor de los viejos alquimistas. Ojalá que este esfuerzo sea precursor de nuevas concepciones y formas de conducción de las organizaciones, cuyo cometido apunte esencialmente a fomentar y enaltecer los aspectos más nobles del individuo.

Capítulo 1

El marco conceptual

QUÉ ES SER LÍDER

Cuando en los cursos de liderazgo formulo la pregunta, ¿qué es lo primero, lo más importante que una persona debe tener para ser un líder?, invariablemente, los participantes dan una u otra de las siguientes respuestas:

Capacidad de mando, dominio de los métodos de dirección, carisma, buena presencia personal, conocimiento de la psicología humana, destreza oratoria, carácter fuerte, honestidad, facilidad para relacionarse con la gente, simpatía, capacidad de comunicación, etcétera.

Después de haber escuchado unas cuantas opiniones, les digo a mis oyentes que efectivamente, todo lo que han manifestado se refiere a virtudes propias del liderazgo. Sin embargo, la respuesta correcta es mucho más simple:

Lo primero y lo más importante que una persona debe tener para ser un líder, es el deseo de ser líder.

Aparentemente, esta respuesta es tonta y obvia como una perogrullada. Pero sólo aparentemente. En realidad, poca gente se da cuenta de la enorme importancia que tiene el sentimiento de deseo.

Sin deseo no se empieza nada, no se hace nada ni se llega a ningún lado. Una persona puede tener muchas cosas a su favor: experiencia, talento, conocimientos, honestidad, simpatía, etc. ... pero si no tiene el deseo de convertirse en un líder y no hace lo necesario para lograrlo, nunca será líder.

En definitiva, lo primario, lo más esencial, es nuestro deseo, porque en ello radica la posibilidad de cambiar nosotros y de transformar la realidad en que vivimos. De hecho, hasta nuestra vida también depende en gran medida de nuestro deseo de vivir.

Sólo si yo quiero, puedo cambiar aquellas actitudes mías que me impiden relacionarme positivamente con los demás.

Sólo si yo quiero, comienzo a realizar acciones para mejorar la realidad de la organización que dirijo.

De lo anterior no se debe deducir que con el deseo ya es suficiente. Es tan sólo el principio. Para ser líder es necesario, además, trabajar y esforzarse para aprender y para crecer hasta convertirse en líder, puesto que el líder se forma y el liderazgo se conquista. Esto significa que conducir gente no es una cuestión que esté al alcance únicamente de elegidos por algún designio divino, o de superdotados por la naturaleza.

Conducir gente o encabezar organizaciones es una posibilidad que está al alcance de quienes estén dispuestos a asumir ese desafío.

Ser líder supone manejarse con conceptos tales como: capacitar, educar, ayudar a crecer, orientar, entusiasmar y movilizar, implantar valores y modelar conductas. De hecho, un verdadero líder es un maestro, un guía, una fuente de inspiración y un ejemplo a imitar.

Ser líder es tener claro que los seres humanos siempre constituyen el factor más importante en cualquier emprendimiento. Por consiguiente, una de las primeras metas del dirigente que aspira a convertirse en líder debe ser ganarse la buena voluntad y el apoyo activo de quienes forma parte de su organización.

En síntesis, podemos afirmar que líder es aquel que es capaz de entusiasmar y movilizar a los demás en pos de objetivos comunes. Líder es aquel que es capaz de ayudar a su gente a crecer y a elevarse por encima de su rutina cotidiana y de sus limitaciones, hasta alcanzar la estatura propia del líder.

Dicho de otro modo, líder es quien da lo mejor de sí mismo para formar otros líderes a partir de la gente común. Ésta es una tarea difícil pero vale la pena. En realidad, éste es uno de los principales desafíos del dirigente.

Una de las carencias más notorias del actual liderazgo político y empresarial es, precisamente, su incompetencia o su falta de voluntad para formar otros líde-

res que sean capaces de asumir el relevo y llevar adelante en forma exitosa las tareas emprendidas. Tal vez se deba a la falta de visión de futuro; quizá sea por excesivo personalismo o temor a ser desplazado; también puede ser debido a un desmesurado afán de centralizar y controlarlo todo. Lo cierto es que muchos procesos quedan trancos cuando por una u otra razón, desaparece el líder que los impulsa.

QUÉ ES EL LIDERAZGO

El liderazgo es la brújula y el motor de la organización. Quien suponga que puede desarrollar una organización recomponiendo el organigrama una y otra vez, elaborando normas y más normas, haciendo malabarismos numéricos o aplicando las últimas técnicas de mercadeo, se equivoca. Para que las cosas marchen bien en una organización es imprescindible la buena conducción de su personal, y eso es tarea del liderazgo.

El liderazgo no es un cargo, un rótulo en la puerta de una oficina o una posición jerárquica en la estructura organizativa. La gente sigue y da su apoyo a un individuo, no a un cargo.

Tampoco es algo estático, consagrado de una vez y para siempre. El liderazgo es una relación viva y dinámica entre personas, basada principalmente en valores, sentimientos y comunidad de objetivos.

El liderazgo es el arte de relacionarse constructivamente con otras personas y lograr que se movilicen para alcanzar determinados objetivos comunes.

Está muy extendida la suposición de que liderar es hacer que otros obedezcan y trabajen mediante la presión del castigo o la recompensa. Un jefe puede imponer su voluntad y conseguir que los demás se muevan utilizando su poder de castigar o premiar, pero el auténtico líder obtiene la participación voluntaria de otras personas desarrollando su conciencia y despertando en ellas el sentido de compromiso.

En resumen, liderar no es tener gente por debajo de uno sobre la cual imponerse. Liderar es despertar conciencias, conquistar corazones y ganar voluntades.

Reflexiones sobre dos instrumentos de poder

La utilización de la amenaza o el castigo como instrumento de poder en las organizaciones, puede producir resultados inmediatos y, en cierto modo, deslumbrantes. Algo parecido al efecto que producen los fuegos de artificio sobre la multitud de espectadores. Sin embargo, dichos resultados suelen ser poco efectivos y muy efímeros.

Se puede amenazar con una degradación, con una sanción económica, con un traslado desfavorable, con la destitución o el despido para atemorizar, derrotar y someter a una persona o a un colectivo. Pero con gente atemorizada, derrotada y sometida, ninguna organización puede cosechar victorias.

Se puede ejercer presión y aplicar medidas coercitivas, pero los resultados que se consiguen con ello suelen desaparecer en cuanto afloja la presión o cesa la vigilancia.

Éste es un fenómeno muy frecuente en los sistemas burocráticos, cuando un jerarca adopta medidas fuertes (mano de hierro) para conseguir determinados ritmos o resultados laborales. En los primeros momentos, toda la escala jerárquica oficia de caja de resonancia y una sensación de "apriete" y amenaza recorre de arriba abajo la organización. Entonces la gente trabaja algo más o se esmera en aparentar que está haciendo algo más. En el fondo, todos aguardan a que, con el correr de los días, la vigilancia inicial se distienda o cese, y todo vuelva a su curso normal.

También ocurre que la amenaza y la presión ejercidas en forma permanente, se convierten en una rutina a la cual la gente se acostumbra, pierde el miedo y encuentra la forma de burlarla. Puede suceder inclusive que lo que se logre sea la resistencia activa a las imposiciones y el sabotaje abierto a las disposiciones.

Con suerte, lo mejor que se puede lograr mediante este tipo de medidas es la obediencia de la gente, su acatamiento a las órdenes, disposiciones o normas. Es iluso esperar algo mejor que eso.

Los gobiernos dictatoriales y los ejércitos de ocupación suelen actuar con dureza y mucha crueldad para aplastar cualquier tipo de protesta o resistencia. No obstante, pasado un tiempo, los pueblos tiranizados o invadidos superan el miedo de los primeros momentos y, a pesar de la represión, terminan desarrollando una resistencia más o menos activa contra la dictadura o los invasores.

La recompensa material es el otro instrumento de poder frecuentemente empleado por las empresas y otras organizaciones para movilizar a su personal. Dicha recompensa puede revestir formas muy variadas: aumentos salariales, premios en metálico, acceso a planes vacacionales gratuitos o a muy bajo costo, viáticos especiales, puestos o cargos privilegiados, etcétera.

La promesa de otorgar recompensas materiales también es utilizado por muchos dirigentes políticos con fines estrictamente demagógicos. El resultado final es el clientelismo político, la corrupción y el perjuicio económico del Estado.

El empleo de los estímulos materiales, y en particular del dinero, como único medio de motivación, puede tener diversos efectos contraproducentes:

1. Que los trabajadores justifiquen su empleo por el dinero que ganan aunque ello le suponga entrar en contradicción con sus propios valores, renunciar a su dignidad o poner en riesgo su salud física y mental.
2. Que los trabajadores adopten actitudes propias del mercenario y a partir de ello:

Trabajen lo imprescindible para no ser despedidos o sancionados de alguna manera.

Se limiten a hacer estrictamente aquello por lo que se les paga.

Estén siempre dispuestos a irse a otro lugar donde les paguen un poco más.

3. Que los electores y los militantes actúen sólo en función de los beneficios personales prometidos y jamás por ideales o intereses comunitarios.
4. Que la organización se vea obligada a incrementar permanentemente las retribuciones y termine agotando sus recursos.
5. Que el Estado tenga que implementar sistemas de retribución más costosos, y a veces ilegales, propiciando con ello la corrupción, la inflación y el déficit.

Si algún lector estima que, en ausencia del castigo, lo único que queda es el empleo de la recompensa, podemos cerrar esta reflexión preguntándonos lo siguiente: si el esfuerzo y la dedicación de las personas sólo dependiese del monto de las retribuciones materiales, ¿cómo explicar el trabajo abnegado de tanta gente en el área sanitaria, docente o de asistencia social, a cambio de sueldos insignificantes? ¿Cómo explicar que haya profesiona-

les capaces de realizar trabajo voluntario, y por lo tanto gratuito, al servicio de la comunidad? ¿Cómo explicar que haya tanta gente capaz de arriesgarlo todo, hasta la vida, en forma consciente y voluntaria, por una idea o por una causa a cambio de nada material o privilegio alguno?

Creo que con estas reflexiones sobre los instrumentos de poder quedan abiertas unas cuantas interrogantes que, en la medida de lo posible, iremos despejando a lo largo de las páginas siguientes.

Un breve vistazo sobre el liderazgo de estilo autoritario

El líder autoritario se caracteriza por su estilo marcadamente personalista y centralizador, muchas veces basado en el carisma personal y en su capacidad movilizadora. Generalmente este tipo de liderazgo se apoya en un cuerpo doctrinario, en normas y en métodos que justifican y promueven el empleo de la presión, la coerción y el castigo como instrumentos de poder. Ello no excluye la utilización de las recompensas materiales cuando ellas contribuyen a reforzar la autoridad (el poder) del líder.

El liderazgo de estilo autoritario produce algunos fenómenos típicos que pueden manifestarse con diferentes matices o intensidad según sean las circunstancias históricas y la propia personalidad de los líderes. Ellos son:

- Seguidores con poca o ninguna capacidad de discernimiento crítico.
- Obediencia irrestricta al líder (jefe, maestro, director, caudillo).
- Dogmatismo y rigidez (ortodoxia) en la aplicación de las orientaciones del líder.
- Intolerancia ante quienes no comparten la línea del líder. Quien no es un seguidor, es un enemigo.
- Lenguaje codificado, propio de secta.
- Sentido de superioridad frente a quienes no forman parte de la organización o el grupo.
- Marcado sentido de pertenencia al grupo que encabeza el líder.
- Capacidad de renuncia personal y sacrificio en aras del grupo y el líder.
- Unidad basada en la cohesión ideológica, la disciplina y la obediencia irrestricta.

- Formación de una camarilla o entorno de poder con funciones tales como:

Sustentar el culto a la persona del máximo dirigente.

Filtrar y restringir la información en doble sentido.

Reducir la comunicación a un discurso oficial.

Filtrar o impedir el acceso al líder.

Organizar la represión interna de pensamientos y actitudes disidentes o de iniciativas al margen de lo establecido verticalmente.

Frenar la participación y la creatividad del colectivo.

Los productos de este tipo de liderazgo, ya sean partidos, movimientos, empresas, organizaciones sociales u otros, en general no sobreviven al líder. Cuando éste desaparece, aquellos suelen disgregarse y desaparecer, o dividirse en fracciones o tendencias, unas más ortodoxas o fundamentalistas, otras contestatarias o reformistas, y entre ellas se desata la lucha por la hegemonía.

Algunos mitos y confusiones con respecto al liderazgo

Apenas uno se asoma al mundo de las organizaciones, se puede descubrir la existencia de numerosos mitos y confusiones en torno del tema del liderazgo. Clisés que a fuerza de repetirse van quedando matizados en la cabeza de muchas personas hasta adquirir la consistencia de convicciones.

Sin embargo, por más que se hayan convertido en auténticos estereotipos, no dejan de ser lo que son: mitos y confusiones. Los mitos deben ser desechados y las confusiones, corregidas.

Tal vez el mito más repetido y que mayores argumentos presenta en su defensa es el siguiente: "No cualquiera puede ser líder porque para serlo hay que tener condiciones especiales que son innatas". Esto quiere decir más o menos que el líder ya nace siendo líder.

Ante semejante afirmación cabe preguntarse entonces si la cualidad de líder ya viene indicada por el código genético, o está escrita en el libro del destino, o es determinada por la conjunción astral del día de nacimiento, o se

debe a la intervención de alguna divinidad... en cuyo caso habría que investigar todas las dinastías celestiales para encontrar al responsable específico.

La contrapartida de este mito está refrendada por la experiencia diaria de miles de personas que nacieron como nacemos todos, siendo simplemente niños o niñas, y que a lo largo de su vida fueron transformándose en líderes a costa de voluntad y mucho esfuerzo. En rigor, nadie nace siendo líder y lo cierto es que pocas personas aceptan el desafío del liderazgo.

Más allá de algunas condiciones naturales que se puedan heredar (características personales), el líder aparece cuando alguien que no está conforme con una situación determinada, se decide a actuar para cambiar esa situación y es capaz de entusiasmar y movilizar a otras personas para realizar los cambios en forma conjunta.

El líder se forma a sí mismo a través de un proceso de aprendizaje, que incluye la observación atenta de la realidad, la reflexión honesta y la práctica diaria concreta en permanente interacción con otras personas y el medio social.

Otro mito con bastante arraigo es el que dice que "los líderes tienen mucho carisma". La creencia en este mito nos hace imaginar al líder como un brillante orador que desde una tribuna arenga y conmueve multitudes. Casi nos lo hace ver apuesto, desbordante de energía, muy viril, siempre en la cima y sutilmente enmarcado por una aureola luminosa.

En fin, toda una visión de pueril fantasía compartida por otro mito no menos fantástico: "El liderazgo sólo puede darse en los niveles superiores de las organizaciones".

La realidad nos señala otra cosa. Hay muchos hombres y mujeres que dirigen pequeños equipos de trabajo, secciones de un organismo público o departamentos de una empresa; que impulsan emprendimientos o proyectos a nivel de barrio o coordinan acciones de carácter social; hombres y mujeres sin facilidad de palabra, a veces con poca instrucción, cuyo prestigio no va más allá de su ámbito de trabajo, y sin embargo son verdaderos líderes.

La característica común y sobresaliente de estas personas es que todas ellas tienen una visión amplia y profunda de la realidad en que se mueven y que pretenden cambiar; todas ellas sustentan valores atrayentes, tienen metas bien definidas y son muy tenaces en sus esfuerzos para alcanzar esas metas.

Por último, otro mito bastante extendido y que induce a realizar acciones equivocadas, afirma que "la proximidad con el líder, te hace líder".

Según este mito, cuanto más te arrimes al líder, cuanto más cerca estés de él, más fácil es que te conviertas en líder. Si ello fuera cierto, habría que preguntarse de qué manera opera dicha proximidad, ¿por ósmosis, por convección, por contagio, por irradiación o simplemente porque sí?

Es obvio que, más allá de algunos individuos que asesoran al líder o aprenden en contacto con él, este mito favorece la formación de entornos de poder, constituidos, la mayoría de las veces, por gente cuyo principal mérito es precisamente el de moverse en las cercanías del líder.

Como ocurre con todos los mitos, la inclemente realidad nos demuestra otra cosa muy diferente: el liderazgo no se otorga, ni es hereditario. Se conquista.

Casi todos nosotros hemos visto en el campo de la política y de la actividad empresarial cómo este mito hace agua por los cuatro costados. Numerosos líderes han elegido a familiares, favoritos u otros individuos que se mueven en su entorno y los han designado sucesores, con el ánimo de que éstos sean reconocidos automáticamente como tales por la organización.

También hemos visto que dicho reconocimiento muchas veces se mantiene tan sólo en apariencia, mientras aún está presente el líder. Una vez desaparecido éste, muy pocos mantienen su fidelidad al designado. En general surgen los disensos y estallan los conflictos por la sucesión del liderazgo. Conflictos que terminan provocando divisiones irreversibles o el alejamiento de mucha gente valiosa.

No obstante, en honor a la verdad, debemos reconocer que actualmente en el terreno político se puede fabricar, si no un líder, al menos la imagen del líder. Basta con tener un equipo de asesores avisados, el apoyo de algún grupo económico poderoso y los buenos oficios de los medios de comunicación masiva para lograr que cualquier mediocre adquiera una imagen de líder ante los ojos de la población. Pero... entendámonos, no es un líder real, es tan sólo una imagen.

Además de los mitos, también se tiende a confundir las funciones del liderazgo con las funciones específicas de la administración. Hay líderes que saben muy poco de administración. Hay muchísimos administradores que no tienen la menor idea de lo que es liderar. También hay quienes, por fuerza de las circunstancias, tienen que ser líderes y administradores al mismo

tiempo. En cualquier caso, es bueno identificar el campo de acción y los cometidos del liderazgo y de la administración.

Sin la pretensión de lograr una definición académicamente exacta, podríamos decir que administrar es ejecutar la operativa diaria del modo más correcto, dándole solución a los problemas que surgen a cada momento. Administrar es alcanzar los resultados previstos mediante la aplicación de determinadas rutinas cuya efectividad ya ha sido probada. El administrador actúa con y sobre los recursos tangibles de la empresa o de la organización: plantilla, normativa, tecnología, estructura organizativa, capital, nivel de capacitación, proceso de producción, crecimiento cuantitativo, calidad del producto, etcétera.

La administración tiene como objetivos principales, el control y la eficiencia de los procesos, la cantidad, calidad y variedad del producto final y su realización efectiva en la esfera de la distribución comercial o del consumo.

Liderar es fijar puntos de referencia en el futuro, trazar rumbos, e influir decididamente para que la acción colectiva se realice con la intensidad necesaria y en la dirección elegida. Liderar es someter a crítica las acciones rutinarias y detectar nuevas tendencias para elaborar políticas adecuadas. Liderar es comprender que el desarrollo de la organización depende de la calidad de sus acciones, servicios o productos, y que esa calidad depende a su vez del desarrollo humano y profesional de todo el colectivo.

El líder, a la inversa que el administrador, actúa con y sobre los recursos intangibles y emocionales de la organización: valores, principios éticos, estados de ánimo, actitudes, relacionamiento interpersonal, pautas de comportamiento, sentimientos, etcétera.

A propósito de los recursos emocionales, es conveniente señalar que hay dirigentes, principalmente religiosos y políticos, que utilizan técnicas de dirección orientadas a exacerbar los aspectos emocionales de sus seguidores, con total desprecio y en total perjuicio de su capacidad de razonamiento. Dirigentes que promueven la alienación de sus adeptos como un medio para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Esta forma de liderazgo, basada en la manipulación de la emocionalidad humana, no tiene justificación desde un punto de vista ético.

También hay otros dirigentes, particularmente en el área empresarial, que ignoran o desprecian los aspectos emocionales del individuo y hacen un uso superlativo de la racionalidad para dirigir a su personal. A juzgar por los resultados que generalmente se obtienen, este método no es efectivo.

El liderazgo ético no desprecia ninguno de los dos aspectos pero tampoco abusa de ellos. El líder ético apunta al corazón del ser humano para llegar a su cabeza.

LOS CONCEPTOS RECTORES DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito, la visión movilizadora y los valores básicos, constituyen los conceptos rectores de la organización, cualquiera sea su naturaleza. Los conceptos rectores son instrumentos muy valiosos para el liderazgo y vienen a ser como la estructura de columnas y vigas de una construcción o como el motor y el timón de un barco. Le proporcionan sustento, solidez, energía y dirección a la organización (véase la fig. 3).



El propósito

Toda organización tiene un porqué de existir, una razón de ser. El porqué, es decir, el propósito, es lo que le da a la organización un sentido de vida. El propósito, el cometido, la misión, es algo muy general, es como un marco filosófico dentro del cual adquiere sentido la existencia de la organización.

La definición del propósito es una necesidad de primer orden para cualquier organización, sobre todo para aquellas que están en la fase inicial de su formación o están procesando profundas transformaciones. La definición del propósito de una organización le supone a sus integrantes ponerse de acuerdo y comprometerse con una actividad que le dé sentido a la vida del colectivo y, en lo posible, a la vida de cada individuo.

La visión movilizadora

La visión movilizadora es la imagen de un estado futuro de la organización mucho mejor que su estado actual. Es la proyección hacia el futuro de una imagen que representa algo por lo que vale la pena trabajar, algo atractivo, que es creíble y que se puede conseguir aunque ello implique la realización de grandes esfuerzos.

Esta visión es como un puente imaginario que une el presente de la organización con su futuro y permite asomarse a él para visualizar las cosas que habrán de lograrse.

Una organización política puede estructurar su visión movilizadora a partir de sus propuestas de cambio en el orden económico, político o social.

En el caso de una empresa, la visión puede centrarse en alcanzar un determinado posicionamiento en el mercado o en lograr una determinada calidad en los productos que elabora o en los servicios que brinda.

La elaboración de una visión movilizadora es el paso previo para poder definir con precisión los objetivos que, a mediano y largo plazo, permitirán transformar dicha visión en una realidad concreta. Al mismo tiempo, esta visión sirve de guía para que cada uno de los sectores que componen la organización, pueda fijar sus objetivos en armonía con los objetivos generales.

Dos características de la visión movilizadora

Del mismo modo que ocurre con los individuos, también las organizaciones pueden elaborar visiones movilizadoras por la positiva o por la negativa.

Si prestamos un poco de atención a las consignas y a los mensajes que circulan dentro de las organizaciones, podremos ver de inmediato con qué frecuencia las visiones por la negativa prevalecen sobre aquellas de carácter positivo.

Esto no es un fenómeno casual. Es sabido que muchas organizaciones sólo logran unir y movilizar a la gente cuando algo externo amenaza su existencia. Teniendo en cuenta este fenómeno, algunos dirigentes fomentan visiones negativas agitando peligros reales o peligros imaginarios con el único fin de sacar de la apatía y poner en movimiento al personal de su organización.

Un partido político puede movilizar a la masa de afiliados creando alarma por el crecimiento amenazante del partido rival.

Una empresa puede hacer que sus trabajadores incrementen el ritmo laboral creando una sensación de amenaza ante la caída de la rentabilidad y el peligro del despido masivo.

Un gobierno puede movilizar con determinados fines a gran parte de la población agitando el peligro de una agresión externa.

Ante tales amenazas, la gente se une y se moviliza para evitar que suceda lo no deseado.

Las visiones movilizadoras de carácter negativo también pueden ser alimentadas y utilizadas por las organizaciones políticas o religiosas para evitar el disenso o eliminar a los que disienten y así garantizar la unidad de la organización en torno de un dirigente, una estructura de poder o una ideología.

Las visiones movilizadoras por la negativa tienen un efecto de corto alcance, de poca duración y a la larga, terminan debilitando a la organización.

En primer lugar, porque ponen en evidencia el desinterés de los integrantes de la organización y la impotencia de sus dirigentes para movilizarlos con cualquier otra razón que no sea la de la amenaza externa.

En segundo lugar, porque sólo mantienen su efecto mientras persiste la amenaza real o la idea de amenaza. Una vez que ésta desaparece, también desaparecen la unidad, la motivación de la gente y la propia gente.

Por último, cuando se recurre reiteradamente a una amenaza imaginaria o a un peligro ficticio para movilizar a una organización, se corre el riesgo de que la gente descubra la maniobra engañosa, deje de creer en tales inventos y le retire su confianza a los dirigentes.

Hay un elemento más a tener en cuenta: la visión movilizadora por la negativa genera conductas defensivas y promueve actitudes y esfuerzos conservadores.

Lógicamente, cuando una organización se siente amenazada, suele replegarse y cerrarse sobre sí misma en una actitud francamente defensiva. ¿Qué posibilidades tiene una organización que está a la defensiva de plantearse nuevas conquistas, enfrentar nuevos desafíos o alcanzar metas superiores? Evidentemente, muy pocas.

Por otro lado, cuando la organización concentra sus esfuerzos en evitar que le suceda lo que no desea, y toda su energía se vuelca en preservar lo que ya ha logrado, dicha organización se vuelve conservadora y generalmente reacciona en forma negativa ante cualquier cambio, porque los cambios son vistos como amenazas para su estatus. Una organización conservadora difícilmente podrá llevar a cabo acciones renovadoras ni plantearse metas de carácter progresista.

Todo lo contrario ocurre con la visión movilizadora por la positiva, pues ella se fundamenta en el deseo expreso de enfrentar los desafíos, de alcanzar objetivos superiores, de crear cosas novedosas o de generar cambios progresistas.

Normalmente la visión movilizadora de carácter positivo promueve el despliegue de la organización y le imprime a sus acciones un ritmo de ofensiva. La visión positiva reúne y concentra la energía creadora de la organización y multiplica su eficacia. Al mismo tiempo, constituye un estímulo permanente para el aprendizaje de cada individuo y de la organización en su conjunto.

Cómo nace una visión movilizadora

En general, las visiones surgen como resultado de la convivencia y la interacción diaria entre las personas que desempeñan diferentes funciones y ocupan diferentes cargos en la organización.

Para que el líder pueda elaborar su propia visión movilizadora, deberá conocer, reunir y sintetizar las ideas, conceptos, sugerencias y visiones per-

sonales que aporta el conjunto de la organización. De esta manera, podrá formarse una visión personal que sea representativa de múltiples puntos de vista personales, por lo cual es más factible que concite la atención y el respaldo de un mayor número de integrantes de la organización.

La visión movilizadora elaborada de este modo tiene la virtud adicional de armonizar los intereses y aspiraciones generales del grupo con los intereses y aspiraciones particulares de cada integrante.

De lo anterior se concluye que el líder tiene que saber preguntar y debe preguntar mucho pero, sobre todo, debe escuchar a su gente con mucha atención.

Además, el líder tiene que ser consciente de que su visión personal es simplemente eso: su visión personal, hasta tanto no sea compartida. El hecho de que ocupe un cargo jerárquico no significa que su visión pase a ser automáticamente la visión de toda la organización.

A menudo se comete el error de suponer que una visión, por el hecho de haber sido elaborada por un dirigente o un grupo de dirigentes, ya es la visión de todo el colectivo. En consecuencia, los dirigentes tratan de imponerla a la organización mediante el peso de la jerarquía; casi por decreto.

De este modo la gente siente que esa visión no le pertenece, que es "de los de arriba" y por lo tanto no la siente como propia. En tales circunstancias y en el mejor de los casos, la gente aceptará esa visión oficial y acatará las orientaciones que emanen de ella. Pero de ninguna manera se comprometerá con nada de lo que ella representa.

Cuando se impone una "visión oficial", desaparece su cualidad movilizadora porque genera indiferencia o incluso resistencias. La visión oficial impuesta hace que los miembros de la organización cumplan formalmente las órdenes o disposiciones y se limiten a moverse dentro de las reglas de juego fijadas "desde arriba". Lo hacen para evitar una sanción, conservar el puesto, quedar bien con los jefes o para poder ascender en la pirámide. Pero en el fondo, esa visión oficial les resulta indiferente y no sienten ninguna obligación moral de comprometerse con ella.

Los valores básicos

Los valores básicos de una organización pautan la ética personal de sus integrantes, las características de sus interrelaciones y las cualidades de su

actividad. Dicho de otro modo, los valores definen las actitudes y las formas de comportamiento que la organización considera más adecuadas para regir su vida cotidiana en función del propósito y de la visión movilizadora (véase la fig. 4).

Muestra de valores básicos de la organización

ÉTICOS

Honestidad

Relaciones sobre la base de la confianza

Respeto a la dignidad del ser humano

Lealtad

Tenacidad y optimismo

Prédica con el ejemplo personal

Tolerancia e independencia de criterios

Solidaridad

Calidez humana y sentido del humor

Responsabilidad e iniciativa personal

OPERATIVOS

Armonía y cooperación

Disciplina

Trabajo con objetivos bien definidos

Calidad en la producción

Rapidez en el servicio

Apertura a los cambios

Óptima atención al cliente

Reconocimiento al trabajo bien hecho

Capacitación y aprendizaje permanente

Crítica constructiva

Igualdad de oportunidades

Figura 4

Los valores organizacionales tienen que estar sustentados por conductas y acciones consecuentes, de lo contrario se transforman en simples enunciados de intención o en consignas sin ninguna validez, en las que nadie cree. Los valores sólo sirven cuando se incorporan y se manifiestan en el quehacer diario de todos y cada uno de los miembros de la organización.

El líder tiene dos responsabilidades en relación con los valores. La primera consiste en descubrir cuáles son los más adecuados para la organización. La segunda es difundirlos y reforzarlos continuamente con su ejemplo personal y la comunicación directa con su gente.

El papel clave de los conceptos rectores en la organización

Todo dirigente que aspire a ser un líder tiene que comprender y evaluar correctamente el papel que desempeñan los conceptos rectores en la vida de una organización. Si no lo hace, se verá desprovisto de una de las herramientas más importantes para la práctica del liderazgo.

Para abordar este tema de la forma más provechosa es preciso conocer y tener en cuenta tres consideraciones previas:

1ª El ser humano posee una doble naturaleza: social e individual. Como ser social, el hombre necesita formar parte de un grupo o de una organización que le brinde apoyo y le sirva de referencia:

La familia, el grupo de amigos, un partido político, una congregación religiosa, una asociación gremial, una cooperativa, el club deportivo, etcétera.

Pero al mismo tiempo, cada ser humano necesita distinguirse de los demás y destacarse como individuo con identidad propia dentro del grupo al que se ha integrado. En general a casi ninguno de nosotros nos gusta pasar inadvertidos o ser ignorados cuando formamos parte de un grupo.

2ª Las personas que se unen y se integran en la estructura de una organización, generalmente lo hacen con el fin de obtener un beneficio o recompensa por su participación en las actividades de ésta.

Dicho beneficio o recompensa puede ser de carácter material, pero también puede ser de naturaleza moral o psicosocial:

La simple satisfacción de estar y participar.

Adquirir prestigio.

Sentirse útil y necesario.

Lograr afecto.

Ejercer el poder desde algún cargo o responsabilidad.

Elevar la autoestima.

Alcanzar la realización personal a través de una actividad específica.

Obtener reconocimiento.

Darle un sentido a la vida.

Precisamente, para cualquier ser humano tiene una importancia capital el hecho de darle un sentido a su vida, o lo que es igual, hallar una razón superior para vivir.

Una razón que le dé color a la vida y una mayor trascendencia que el mero existir día a día. Algo así como elevarse por encima de la rutina diaria, gris, insípida y despojada de brillo.

3ª El dinero no es un factor absoluto de motivación permanente.

Podemos sintetizar estas consideraciones diciendo que para la mayoría de los seres humanos, integrarse en un grupo, destacar su individualidad dentro de ese grupo y darle una motivación y un sentido a su vida, son necesidades tan apremiantes, que la satisfacción o insatisfacción de éstas, determina el rumbo y la calidad de su existencia.

En consecuencia, muchísimas personas consienten gustosamente en realizar esfuerzos, sacrificios y renunciaciones de carácter personal, con tal de pertenecer y fortalecer a la organización que con su propósito, su visión y sus valores, les brinda la posibilidad de satisfacer dichas necesidades.

Esto significa que un propósito bien definido, una visión atrayente y un conjunto de valores positivos, pueden constituir una razón de vivir y una fuente de motivación permanente para mucha gente (véase la fig. 5).

Cuando en páginas anteriores veíamos la recompensa material como instrumento de las empresas y otras organizaciones para movilizar a su personal, quedó planteada la siguiente pregunta: ¿Cómo explicar que haya tanta gente capaz de arriesgarlo todo, hasta la vida, en forma consciente y voluntaria, por una idea o por una causa a cambio de nada material o privilegio alguno?

Conceptos rectores de tres organizaciones de masas

PROPÓSITO		VISIÓN MOVILIZADORA OBJETIVOS	VALORES	
ORGANIZACIÓN RELIGIOSA	Salvación eterna del hombre.	Llevar la palabra de Dios a todos los hombres. Extender la fe.	Fe Amor Paciencia Caridad Firmeza Esperanza Altruismo	Darlo todo, hasta la vida (martirio) por la fe.
IGLESIA CATÓLICA	Alcanzar el paraíso	Convertir a la fe a toda la humanidad.		EL FIEL.
ISLAM				
ORGANIZACIÓN POLÍTICA	Cambio Político	Llegar al gobierno. Hacer una revolución.	Tenacidad Solidaridad Generosidad Camaradería Valentía Audacia Lealtad Justicia	Darlo todo, hasta la vida (martirio) por la causa y el partido.
PARTIDO	Económico Social	Lograr la independencia nacional.		EL MILITANTE.
ORGANIZACIÓN MILITAR	Garantizar la inviolabilidad de las fronteras nacionales.	Mantener capacidad óptima de combate en cualquier circunstancia.	Patriotismo Valentía Audacia Camaradería Iniciativa Tenacidad Honor	Darlo todo, hasta la vida (sacrificio) por la Patria.
EJÉRCITO				
MILICIA				EL SOLDADO.

Valores comunes a las tres organizaciones.
Unidad. Disciplina. Capacidad de entrega. Espíritu de sacrificio. Sentido de pertenencia.

Figura 5

Creo que una parte de la respuesta está implícita en las consideraciones que acabamos de hacer sobre el papel clave que juegan los conceptos rectores en la organización.

La definición precisa de estos conceptos y su aceptación por el colectivo laboral, hace que los trabajadores vean su tarea diaria como algo que vale la pena, y que se sientan protagonistas de algo importante, en vez de autómatas ejecutores de órdenes o simples engranajes despersonalizados de un sistema.

Hay un cuento que ya es un lugar común en la literatura empresarial y se refiere a las diferentes actitudes que tienen ante el trabajo tres obreros marmoleros. Yo lo he reescrito con un enfoque distinto y más ajustado al tema que estamos tratando: la comprensión por parte del dirigente del papel que desempeñan los conceptos rectores en la vida de la organización.

BREVÍSIMO CUENTO SOBRE TRES JEFES DE CUADRILLA EN UNA CANTERA DE MÁRMOL

El primer jefe exige el cumplimiento de sus órdenes y presiona para alcanzar las metas de producción fijadas... los obreros piensan que están dejando su vida en el mármol para engordar a los patrones y que su jefe es un tipo insoportable.

El segundo jefe explica que más vale estar trabajando que estar desempleado... los obreros dicen que hacen lo posible para ganarse la vida y dar de comer a sus familias. Dicen, además, que su jefe es un buen tipo.

El tercer jefe anima a dar lo mejor de cada cual para entre todos lograr ese gran objetivo... los obreros proclaman que están contribuyendo a construir la catedral de su ciudad con la ayuda de un jefe de primera.

Capítulo 2

Tres requisitos del liderazgo eficaz

DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN

Importancia de la comunicación

- La comunicación es vital para hacer que los conceptos rectores sean conocidos, aceptados y compartidos por toda la organización.
- La comunicación es el vehículo de la información. Si no hay comunicación, los miembros de la organización no conocen el verdadero estado de las cosas ni el resultado de sus esfuerzos. Por eso el personal se siente ajeno, no apoya, no se compromete y, lo que es peor, siente temor e incertidumbre ante lo que ignora.

Uno de los factores que más incentiva la generación y propagación de rumores dentro de las organizaciones, es la escasez o la falta absoluta de información procedente de los niveles directivos. Estos rumores, que por lo general crean alarma, confusión, temor o desmoralización, podrían ser evitados o al menos atenuados, si los dirigentes practicasen una política de comunicación abierta, directa y continua con todos los integrantes y en todos los niveles de la organización.

Además, el dirigente no puede exigir responsabilidades al margen del conocimiento y para que haya conocimiento tiene que haber un nivel adecuado de información.

Si el nuevo empleado de un departamento hace algo indebido en su trabajo por desconocimiento de las normas o procedimientos vigentes, su jefe no tiene autoridad moral para exigirle responsabilidades ya que el nuevo empleado carece de la información pertinente.

Puede suceder que los máximos dirigentes de un partido establezcan acuerdos de carácter reservado con otras fuerzas políticas. Si las direcciones intermedias y las bases no están informadas de tales acuerdos, es probable que se cometan errores o se realicen acciones inconvenientes. En ese caso, la dirección superior no puede pedir responsabilidades a otros de algo que ha ocurrido por falta de información.

- La comunicación es el elemento más importante para establecer y reforzar en forma continua las relaciones de confianza en la organización. Es inconcebible que pueda haber relaciones de confianza donde no hay comunicación entre las personas.
- La comunicación facilita y enriquece el proceso de toma de decisiones. Cuanto más variada y fidedigna sea la información que el dirigente recibe, más elementos y puntos de vista tendrá para fundamentar sus decisiones.

En tal sentido, es importante que el dirigente no se rodee o se apoye sólo en aquellos que parezcan pensar igual a él, sino que escuche a las personas más capacitadas, responsables y honestas de todos los niveles de la organización. Personas que estén dispuestas a decir lo que piensan aunque sus ideas sean contrarias a las del dirigente.

"El príncipe prudente deberá escoger de entre sus servidores a los más prudentes y a éstos deberá permitirles decirle la verdad... debe preguntarles sobre todo y oír sus opiniones, y después, de todo ello sacar él la conclusión que le parezca más oportuna; debe comportarse también de tal modo que el que esté hablando comprenda que cuanto más libremente lo haga más grato resultará ante los ojos de su señor."

"Un príncipe debe pedir siempre consejo... debe ser un gran interrogador y escuchar con paciencia todas las verdades y si se da cuenta de que alguien no se la dice, mostrar disgusto."

Nicola Macchiavello

Formas de comunicación del dirigente

A grandes rasgos, podemos destacar dos formas de comunicación entre el dirigente y su organización: la comunicación mediante el ejemplo personal y la comunicación directa. Cualquiera de las dos modalidades tiene validez y puede ser efectiva, pero la utilización simultánea de ambas, potencia y acelera el efecto deseado.

La comunicación mediante el ejemplo personal

Esta modalidad es la más importante porque se relaciona directamente con la personalidad del comunicador. De hecho, todo dirigente es observado, analizado, evaluado y juzgado en todo momento por los miembros de la organización. Por esta razón, haga lo que haga o aunque no haga nada, igual está comunicando una imagen, una actitud o un estado de ánimo.

El dirigente debe ser consciente de que no hay forma de eludir la comunicación basada en el ejemplo personal y que todo lo inherente a su personalidad trasciende e influye de una u otra manera sobre el colectivo.

Cuando se trata del dirigente, todo importa, porque nada pasa inadvertido ante los ojos y los oídos de la organización.

El aspecto físico, el semblante y la vestimenta.

Los gestos y el modo de moverse.

Las palabras, el tono y los silencios.

Lo que dice, cómo lo dice y a quién se lo dice.

El dirigente debe tener en cuenta que sus actitudes y acciones concretas comunican mucho más que su discurso. Si él desea convencer y entusiasmar a su personal, primero deberá estar convencido y entusiasmado con lo que hace. Si desea obtener la confianza y la adhesión de su gente, deberá mantener una total coherencia entre sus palabras y sus acciones, porque ésa es la medida que la gente utilizará para evaluar su honestidad y el grado de confianza que merece.

Si la conducta personal del dirigente se contradice con su discurso, no sólo pierde credibilidad y autoridad moral, sino que provoca la decepción y fomenta la apatía y el cinismo en la organización. Para creer en la comunicación, primero hay que creer en el comunicador. De lo contrario, todo lo que diga el mensaje será recibido con sospecha.

Otra cosa que se debe tener en cuenta, es que los seguidores tienden a adoptar los valores y a imitar la conducta de su líder. Por lo tanto, tal como se comporte el dirigente, así será, en grandes líneas, la conducta de todo el colectivo.

Si un dirigente predica la tolerancia y sus virtudes, pero no las pone en práctica, estimula las conductas autoritarias de los mandos medios y termina generando malestar en las bases.

Cuando el dirigente de una institución habla de la honestidad sin ser honesto, establece un doble discurso que irremediabilmente alienta la degradación moral y la corrupción en todos los niveles de la estructura institucional.

Si por el contrario, es incorruptible y se muestra intransigente con todo tipo de corrupción, alentará el surgimiento de actitudes y conductas honestas en el colectivo, con lo cual se facilita el aislamiento y la denuncia de los actos y de los individuos corruptos.

El dirigente que se compromete con una iniciativa, una política determinada o una línea de conducta ética y demuestra ser fiel a su compromiso, incrementa su credibilidad y establece un patrón de conducta muy positivo para la organización.

Es probable que al principio prevalezca el escepticismo y la desconfianza, sobre todo si la organización ha sufrido por un largo período la incompetencia o la deshonestidad de malos dirigentes.

Es posible que al principio sólo consiga despertar la confianza y el interés de algunos integrantes. Pero si persiste en la dirección trazada, su ejemplo comenzará a ser imitado por muchos más.

A la larga, el ejemplo de compromiso, honestidad y entusiasmo que da el líder, infunde ánimo, genera credibilidad, inspira y termina movilizándolo a la inmensa mayoría de la organización.

La comunicación directa

Una de las tareas directivas a la que hay que dar mayor atención y sin embargo apenas se la toma en cuenta, es la de comunicarse con todo el personal de la organización para transmitirle información de la forma más precisa posible, sin distorsiones.

El dirigente que quiera resolver esta tarea en forma exitosa deberá echar mano de un medio probadamente eficaz: la comunicación directa, sin intermediarios, con todos los integrantes de la organización.

Cuanto más grandes son las organizaciones y mayor número de niveles tienen en la cadena de mando, más compleja se torna la tarea de la comunicación interna.

La existencia de muchos intermediarios entre la dirección superior y la base de la organización, facilita las distorsiones por adición u omisión de datos, ya sea por interpretaciones erróneas, por falta de interés o en forma intencionada.

En honor a la verdad hay que decir que los problemas de comunicación no son patrimonio exclusivo de las grandes organizaciones. También hay problemas en las organizaciones pequeñas.

En realidad, las dificultades se deben no tanto al tamaño y la extensión de las organizaciones sino a la existencia o no de una política de comunicaciones y a la disposición de sus dirigentes para ponerla en práctica. No obstante, la efectividad de dicha política depende a su vez de dos elementos clave: el primero es el grado de confianza o desconfianza que rige las relaciones entre los individuos, los sectores y los diversos niveles jerárquicos de la organización. El segundo es el grado de simpatía y adhesión que conciten los dirigentes.

Quien encabeza una organización tiene que ser un buen comunicador, aunque no es obligatorio que sea un orador brillante. En definitiva, la comunicación verbal sólo representa un pequeño porcentaje de lo que comunicamos.

Un líder puede transmitir verbalmente sus ideas, pero también lo puede hacer a través de imágenes, gráficos, metáforas, símbolos, consignas, etc. La elección de una u otra modalidad de comunicación depende de las habilidades, de las preferencias y del estilo de cada cual.

Cualquiera sea la modalidad de comunicación elegida, para lograr que la visión movilizadora, los valores básicos, la política general, los objetivos y la información del estado real de cosas sean conocidos, aceptados y compartidos por el conjunto de la organización, el dirigente debe tener en cuenta las siguientes características de una comunicación eficaz:

Continuidad

La comunicación debe realizarse con regularidad, sin interrupciones muy prolongadas. Cuando la comunicación es continua y sostenida, se refuerza a sí misma y se vuelve más efectiva. En cambio, la irregularidad o las interrupciones prolongadas debilitan y retrasan los efectos deseados.

Cualquier acto de comunicación —discurso público, boletín, videoconferencia, etc.— si está bien elaborado y transmite además de información, fuerza y optimismo, levanta el ánimo de un colectivo. Pero ese entusiasmo no permanece inaltera-

do por mucho tiempo porque las dificultades cotidianas y otros factores negativos comienzan a realizar su labor de zapa en el estado de ánimo de la gente.

Si se deja transcurrir mucho tiempo desde el acto anterior o se interrumpe definitivamente la comunicación, el ánimo decae, vuelve la incertidumbre, se multiplican los rumores y la motivación de la gente disminuye hasta desaparecer. Después es mucho más difícil y trabajoso volver a motivarla.

Pero si los siguientes actos de comunicación se realizan regularmente y entre ellos media un lapso prudencial, cada una reforzará la información y el efecto motivador de la anterior. La resultante será un personal más concientizado y una tendencia al ascenso de la motivación colectiva.

Persistencia en el contenido

Esto quiere decir que el contenido de los mensajes debe girar invariablemente en torno de aquellos conceptos rectores e ideas centrales cuyo significado debe ser conocido y compartido por la organización.

Además de la información puntual y actualizada que se tenga que transmitir, cada mensaje debe contener referencias a la visión movilizadora, a los valores básicos y a los objetivos principales de la organización. No se debe desaprovechar ninguna oportunidad para cultivar la conciencia colectiva en torno de estos temas.

El comunicador debe tener presente que muchas ideas, conceptos y conocimientos son incorporados en su totalidad sólo a través de un proceso reiterativo de comunicación o, dicho en otros términos, sólo con la repetición.

Cuando un dirigente emite un mensaje, debe saber que la gente capta y asimila sólo una parte de éste y que cada persona necesita un tiempo diferente para captar y entender plenamente su contenido. Por lo tanto, es necesario que repita ese mensaje varias veces para que llegue en su totalidad a la mayoría de la organización.

Flexibilidad en la forma

La flexibilidad en la forma es el complemento imprescindible de la persistencia en el contenido. Esto significa que las palabras, las imágenes y los ejemplos empleados en la comunicación deben ser variados para que el mensaje resulte novedoso y atractivo. No se debe confundir persistencia con monotonía. La reiteración de un mensaje cuya forma y contenido perma-

necen inalterables, provoca inexorablemente el aburrimiento, la pérdida de interés y hasta el rechazo de los receptores.

Un método muy efectivo para lograr que la comunicación sea flexible consiste en elaborarla a partir de los datos extraídos de la propia realidad interna y externa de la organización. Lógicamente, ello requiere que el dirigente se mantenga informado y conozca las incidencias más importantes ocurridas en el período que media entre un encuentro y otro.

Cuando el mensaje del líder se apoya en el análisis o la descripción de la situación real, resulta mucho más fácil de comprender y por consiguiente es mucho más interesante.

Cada vez que el dirigente partidista habla en un acto de masas y analiza la situación vigente en el país, puede aprovechar esa oportunidad para destacar una vez más la importancia de los valores que sustenta el partido, la validez de sus objetivos y la nobleza de su propósito, simplemente por contraposición a los aspectos negativos de la realidad nacional.

Ante la ocurrencia de un grave incidente en un sector de la empresa, el director decide convocar a una reunión con todo el personal en el salón de actos. El lamentable suceso ya es vox populi y está generando todo tipo de chismes y rumores.

En la reunión, el director informa acerca del incidente, lo analiza con detalle y presenta sus conclusiones al respecto. Con este acto transmite una información veraz y ataja y desautoriza cualquier rumor malintencionado.

Pero también aprovecha la ocasión y en las conclusiones reitera la necesidad de respetar tales o cuales valores de la empresa para evitar ese tipo de incidentes, reafirma la vigencia de las metas anuales de desarrollo y describe una vez más cuál es la visión que anima a todo el colectivo.

Desarrollo equilibrado en los planos, individual y colectivo

Para el dirigente de una organización relativamente numerosa, es de suma importancia respetar esta característica. El desarrollo práctico de la comunicación, en particular la verbal, debe mantener un equilibrio entre ambos planos.

La comunicación en el plano individual permite alcanzar resultados que serían imposibles de obtener mediante la comunicación en el plano colectivo, y viceversa. Los efectos que se logran mediante la comunicación co-

lectiva, no se podrían alcanzar si se realizase la comunicación únicamente en el plano individual.

Por esa razón, el dirigente debe dominar y utilizar ambas modalidades en forma combinada y armónica.

Empatía y adaptación al auditorio y a las circunstancias

Cada persona y cada colectivo son diferentes y tienen distintas necesidades. Es fundamental que el dirigente sea sensible como para captar y comprender el estado anímico de los demás y ponerse en el lugar de ellos a fin de ver las cosas desde su perspectiva. Eso le permitirá hallar el lenguaje más adecuado a las circunstancias y al auditorio para lograr una comunicación efectiva.

La comunicación individual

Muchos líderes emplean buena parte de su tiempo en conversar con la gente, en escuchar sus inquietudes, opiniones y sugerencias, en motivarla y orientarla.

Tal vez alguien crea que esto representa una pérdida de tiempo. Sin embargo, no es así. Por el contrario, invertir algunos minutos en comunicarse con un trabajador, con un funcionario, con un militante o con un votante, puede conducir al ahorro posterior de muchas horas de trabajo y muchos recursos materiales. Puede significar el fortalecimiento de la organización o el incremento del número de seguidores. Puede suponer evitar errores, malentendidos y conflictos.

La comunicación directa en el plano individual supone que el dirigente establezca un contacto personal y particular con cada integrante de su organización. Lógicamente, esto insume tiempo y por lo tanto se hace necesario la buena administración de éste. No obstante, con planificación y método se puede lograr un excelente ritmo de comunicación individual invirtiendo relativamente poco tiempo en cada jornada.

Posibilidades que brinda la comunicación directa en el plano individual

1. Atender y destacar cada individualidad dentro del grupo. Recordemos la importancia que ello tiene para la mayoría de las personas. Para el co-

laborador, el hecho de ser recibido y escuchado por su dirigente, constituye una muestra de consideración a su persona.

2. Brindar un refuerzo positivo al colaborador. Felicitar por el trabajo que realiza y los resultados que logra. Agradecer su cooperación y destacar el valor que ella tiene para lograr los objetivos de la organización. Reafirmar la confianza en su aptitudes y en su disposición de seguir cooperando.
3. Mejorar el conocimiento y la confianza interpersonales. Después de cada entrevista, ambos, dirigente y colaborador, se conocen un poco más y la confianza recíproca se ha fortalecido.
4. Conocer las inquietudes y aspiraciones de cada individuo. Esto le permite al dirigente obtener datos con los cuales elaborar una política de desarrollo profesional más acertada.
5. Escuchar y recoger opiniones, sugerencias y observaciones en general. Cuando el dirigente escucha a su colaborador, el beneficio es por partida doble. Por un lado, el dirigente recibe información con la cual mejorar su actividad directiva y por el otro, hace que su colaborador se sienta necesario e importante.
6. Dar información sobre asuntos puntuales y sobre el estado general de cosas en la organización. Tengamos presente que la conciencia colectiva con respecto a la realidad de la organización estimula la responsabilidad y el sentido de compromiso del personal.
7. Reafirmar la vigencia de los valores compartidos y destacar algunos aspectos de la visión movilizadora. Comentar el significado y la trascendencia que tiene cada uno de los objetivos de la organización.

Sugerencias para poner en práctica esta modalidad de comunicación

1. Coordine con cada uno de sus colaboradores una entrevista breve, no mayor de treinta minutos. A medida que usted adquiera un método para conducir estas entrevistas y la gente se habitúe a participar en ellas, el tiempo necesario será menor.
2. Dé una señal de cordialidad y amabilidad: reciba a la persona con un saludo, un apretón de manos, una sonrisa, invítela a tomar asiento, ofrézcale café, agua, etcétera.

3. Manifieste su total disposición de escuchar. Hágale saber a esa persona, no con palabras sino con gestos y actitudes, que ella es lo más importante para usted en ese momento. Por lo tanto, suspenda cualquier otra tarea que se esté haciendo, mire a los ojos de su interlocutor, preste atención con todo el cuerpo y no permita interrupciones.

Recuerde que importa mucho lo que decimos pero importa mucho más cómo lo decimos, qué tono de voz empleamos, cuáles son nuestros gestos, nuestra postura corporal, etcétera.

Con respecto a esto último imagínese por un momento que usted estuviese hablando con su jefe y mientras lo hace, éste mirase para el piso, o leyese un documento o tuviese una expresión de ausente, o se limpiase las uñas o contestara sin parar llamadas telefónicas. ¿Cómo se sentiría usted?

4. Comience por un refuerzo positivo: destaque los buenos resultados que la persona ha alcanzado o los esfuerzos que ha realizado, felicítelo por ello. Agradezca su buena disposición, si la ha tenido.

Si usted tiene que hacer críticas, hágalo en forma constructiva, sin herir, sin humillar. Usted tiene que lograr que la crítica sea percibida como una ayuda, no como un reproche. Recuerde que un líder es un maestro, un guía, un orientador.

5. Encauce la conversación hacia los temas que deben ser tratados. No permita que derive hacia temas banales o fuera de contexto. Hay que lograr que la entrevista sea eficiente.

Escuche si es necesario la problemática privada de su interlocutor, pero no se involucre ni se sobrecargue con ella. Lo correcto en ese caso es ayudar a que la persona centre su pensamiento en hallar soluciones por sí misma. La única manera en que una persona puede desarrollarse es enfrentando y superando sus problemas con su propio esfuerzo.

6. Haga preguntas y permita que su interlocutor conteste expresándose con total libertad. Escúchelo con atención y jamás lo interrumpa para retrucarle lo que está diciendo. Si usted practica cualquier tipo de censura sólo logrará la inhibición de la otra persona. Con ello garantizará que nunca más le diga lo que realmente piensa.

Amigo lector, si usted desea aquilatar correctamente la importancia de esta forma de comunicación, piense con detenimiento y respóndase honestamente las siguientes preguntas:

¿Qué siente usted cuando su superior le escucha y tiene en cuenta sus ideas y opiniones?

¿Qué ha sentido usted y qué impresión le ha causado su superior cuando éste no ha querido escuchar sus ideas u opiniones?

La comunicación colectiva

La comunicación directa en el plano colectivo es el modo más rápido de hacerle llegar un determinado mensaje, sin intermediarios ni distorsiones, a toda la organización.

Posibilidades que brinda la comunicación directa en el plano colectivo

1. Transmitir información puntual u orientaciones generales en forma simultánea a sectores completos de la organización o a la organización en pleno.
2. Tratar dificultades o hacer señalamientos críticos de manera genérica y constructiva sin que nadie se sienta aludido en forma particular.
3. Reforzar positivamente al colectivo con el reconocimiento y el agradecimiento en general.
4. Desarrollar el espíritu de unidad y fuerza así como el sentido de pertenencia.
5. Reafirmar la vigencia de la visión, los objetivos y los valores fundamentales de la organización.

Sugerencias para poner en práctica esta modalidad de comunicación

1. Organice encuentros periódicos y en forma regular con pequeños grupos de por vez, o de ser posible, con la organización en pleno.
2. En esos encuentros usted puede desarrollar un diálogo informal con el grupo, o limitar el encuentro a una intervención central suya (discurso, informe, arenga, etc.). También puede hacer una combinación de ambas modalidades.

3. Si usted va a realizar una intervención central o de otro tipo, recuerde que si despertamos emociones positivas en la gente la volveremos más receptiva al contenido racional de la comunicación. Entramos por el corazón para llegar a la cabeza. Por consiguiente, comience siempre su intervención con refuerzos positivos:

Informe sobre los logros obtenidos o los avances experimentados.

Haga un reconocimiento generalizado a todo el colectivo por los logros y avances.

Felicite a quienes más se esforzaron y muestre su agradecimiento a todos los presentes.

4. Si usted va a ser el orador central tenga en cuenta lo siguiente:

Desarrolle su intervención encadenando los temas en una secuencia lógica que facilite su comprensión y seguimiento de principio a fin.

Utilice palabras sencillas y ejemplos para ilustrar.

Ponga fuerza en la voz y en los gestos.

Modifique el volumen y el ritmo de la oratoria para que la intervención tenga relieve y no sea llana y monótona. La monotonía cansa. Es esencial despertar y mantener viva la atención del auditorio.

Utilice el humor de vez en cuando para distender el ambiente.

Cierre la intervención con fuerza y carga emocional.

CREAR CONFIANZA PARA LA COOPERACIÓN

Algunas observaciones sobre la falta de confianza

El establecimiento de relaciones de confianza en la organización constituye la base y es la condición previa para el surgimiento de la cooperación.

Sucede que hoy en día la mayoría de la gente desconfía de casi todo. Muy pocos creen plenamente en algo o en alguien. Muchas creencias se han derrumbado y muchos valores han sido desacreditados a fuerza de traicionarlos.

Cada vez se desconfía más del que manda, del que “está arriba” y del poder instituido. Para la inmensa mayoría, el concepto de poder es sinónimo de insensibilidad, abuso, explotación, hipocresía, avaricia o corrupción. Por eso es muy probable que cuando alguien ocupa un cargo directivo, sus subalternos desconfíen de él.

Esa desconfianza puede ocasionarle grandes dificultades en su labor e inclusive puede terminar destruyéndolo como dirigente.

La falta de confianza en quien dirige, hace que los subalternos distorsionen o interpreten mal sus ideas, mensajes y propuestas por considerar que tienen segundas intenciones. De este modo, si el dirigente propone cambios y expone sus ideas con franqueza, es posible que su actitud sea vista como una táctica calculada para engañarlos y usarlos con el fin de lograr alguna ventaja o beneficio personal.

En consecuencia, puede suceder que rechacen abiertamente las propuestas, que pongan infinitas objeciones para su implementación sin ofrecer ninguna idea alternativa, o que aparenten aceptarlas pero no tengan la menor intención de ponerlas en práctica.

También puede ocurrir que ante esa actitud negativa de los subalternos, el dirigente eche mano de su jerarquía para imponer sus ideas y castigar a quienes las rechazan. En caso de que así sucediese, cualquier nuevo intento de crear confianza sería en vano.

Cuando un jefe ejerce un excesivo control sobre sus subalternos, demostrando con ello que no les tiene confianza, éstos le corresponden con la misma desconfianza y no sienten ninguna obligación moral de tratarlo con sinceridad. En ese caso hasta justifican la mentira, el ocultamiento de información y el cinismo como una medida de autoprotección, porque temen que, de ser francos y decir lo que piensan, podrían sufrir represalias.

Actualmente, la desconfianza es el rasgo más característico de las relaciones internas en la mayoría de las organizaciones. Esto se refleja con mucha nitidez en sus normas, disposiciones y comunicados.

Casi toda esta documentación expresa desconfianza y por ello trasunta una intención preventiva, admonitoria o punitiva. Las normas que estipulan y administran reconocimientos o estímulos, brillan por su ausencia. Sin embargo, abunda la “legislación” sobre sanciones y castigos.

Los hechos acaecidos en la República Argentina en diciembre del año 2001, demostraron que no hay política económica que sea viable si la gente no le brinda su confianza.

Del mismo modo, no hay estrategia política ni empresarial que tenga posibilidad de ser exitosa si no cuenta con la confianza de la gente.

Una parte de esa confianza proviene de la credibilidad que tenga el dirigente; la otra parte, de la información acerca del estado de las cosas que tengan los integrantes de la organización.

Estas breves observaciones muestran que si una organización quiere liberarse de sus trabas y salir adelante, tiene que establecer relaciones internas basadas en la confianza. La confianza es el factor emocional que une a los dirigentes con su personal y es la clave para realizar un liderazgo eficaz y fomentar el trabajo en equipo. La confianza dentro de la organización tiene una función similar a la del lubricante dentro de una máquina.

La autoconfianza del dirigente y la confianza en la organización

El dirigente que tiene su autoestima elevada y confía en sí mismo, puede actuar sin necesidad de recibir la aprobación constante de otras personas y sin poner énfasis en "ser un buen tipo" y caerle bien a todo el mundo. Esa misma autovaloración le permite afrontar riesgos en el desarrollo de su labor:

Riesgo de ser criticado o enfrentado.

Riesgo de equivocarse o de que las cosas no le salgan como esperaba.

Riesgo de iniciar algo nuevo desafiando las normas y procedimientos instituidos.

Pero lo mejor del dirigente seguro de sí mismo es el hecho de poder brindar confianza a los suyos sin temores ni recelos.

Quien no se tiene confianza, no puede confiar en otras personas y con ello logra que los demás le retribuyan con la misma moneda. Por eso, quien no confía en sí mismo no puede ser líder.

El dirigente debe tener la capacidad de confiar en los suyos aunque el riesgo parezca demasiado alto. Incluso un relativo exceso de confianza, que siempre conlleva la posibilidad de ser defraudado, es más sano a la larga que suponer que la mayoría de las personas son deshonestas o incompetentes.

Al respecto, tengo la experiencia de haber dirigido un equipo comercial con varios centenares de integrantes. Siempre me guié por la creencia de que toda persona es digna de crédito hasta tanto no demuestre lo contrario.

Después de algunos años de actividad podría haber contado con los dedos de mi mano a los individuos que defraudaron la confianza que deposité en ellos. ¿Hubiera valido la pena desconfiar de cientos de personas por tan sólo un puñado de malos compañeros?

En definitiva, los dirigentes que controlan excesivamente a sus subalternos terminan provocando su antipatía y desconfianza, y reducen la posibilidad de obtener su colaboración.

El dirigente inseguro siente temor de ser superado o desplazado y trata de impedir el desarrollo de sus subalternos para que nadie "le haga sombra". También suele adoptar una actitud arrogante y hasta prepotente con el fin de marcar distancias y destacar su autoridad formal. En el peor de los casos, trata de asegurar su poder creando intrigas, estimulando los celos y las discordias, para dividir y enfrentar entre sí a su personal.

Pero, con estas actitudes, ¿cuánto malestar y rencor se acumula en la organización? ¿Cuántas voluntades se alejan? ¿Cuántas iniciativas y buenas ideas se pierden? ¿Cuánto desarrollo se frustra?

Por otro lado, el dirigente cuya autovaloración depende de la aprobación y el aplauso de los demás, suele rodearse de gente obsecuente y aduladora. Además interpreta cualquier manifestación de disidencia con respecto a sus ideas como un peligro inminente que debe ser eliminado.

Si la persona que detenta el poder en una organización padece de ambos problemas: la falta de autoconfianza y la necesidad de aprobación ajena, es muy probable que consienta y aliente la formación de un grupo o camarilla con funciones como las descritas en el caso del liderazgo autoritario.

Acciones inmediatas del dirigente para generar confianza

Cuando en una organización se ha pasado por un período de estancamiento o se ha ejercido el poder mediante una política de abusos y represalias, es natural que en ella reine un ambiente de frustración, inseguridad y escepticismo y que las relaciones entre las personas estén marcadas por miedo y la desconfianza.

En esas circunstancias en que nadie se arriesga a confiar en los demás y el individualismo parece ser la última tabla de salvación, el dirigente debe tomar la iniciativa y adoptar medidas para distender el ambiente propiciando el surgimiento de relaciones basadas en la confianza.

Esas medidas deben traducirse en acciones de carácter inmediato y simultáneo. Sólo así podrá tomar cuerpo una política de cambios que restaure los lazos de confianza dentro del colectivo. En ese sentido, las tareas más urgentes de la dirección son:

1ª Mostrar de forma fehaciente la voluntad de cambiar la situación

Para empezar, el dirigente debe informar a toda la organización sobre la necesidad de realizar cambios y fundamentar las razones por las cuales dichos cambios son necesarios.

En segundo lugar debe exponer con claridad y firmeza su decisión de llevar a cabo los cambios, y acto seguido debe ejecutar las primeras acciones concretas que muestren fehacientemente la puesta en marcha del proceso de cambios.

Mas si a pesar de todas estas señales, el personal se muestra escéptico y no se fía de su dirigente ni cree en sus buenas intenciones, no le queda otro remedio al dirigente que persistir en sus acciones y dejar que el tiempo obre a su favor. El dirigente tiene que ser consecuente en su conducta, dar seguridades y ser muy tenaz para ganar la credibilidad de sus subalternos.

2ª Dar ejemplo con actitudes y acciones personales

La confianza no se implanta por decreto ni se obtiene con exhortaciones. La confianza y la adhesión de la gente se logra mediante el ejemplo que uno da en cuanto a responsabilidad, entusiasmo, dedicación y honestidad. El dirigente que se compromete con un objetivo, traza un rumbo para alcanzarlo y lo sigue hasta el final convencido de que puede lograrse, se vuelve creíble, genera confianza y entusiasmo a los demás.

Hay un conjunto de pequeños pero valiosos detalles que el dirigente debe incorporar a su conducta diaria para ir generando un relacionamiento basado en la confianza:

- Diga “nosotros” y “nuestro” en vez de “yo” y “mío”. La utilización de la primera persona del plural da idea de comunidad, de interés, in-

cluye e involucra a los demás y propicia el acercamiento entre el dirigente y los suyos.

- Haga preguntas y solicite ayuda. Muestre que es capaz de reconocer que no se las sabe todas y que confía en el conocimiento y la experiencia de los demás.
- Reconozca y asuma sus errores. El ejercicio de la autocrítica no desmerece su calidad de dirigente. Por el contrario, lo muestra a usted en su dimensión humana y por ello despierta la simpatía y la confianza de los demás.
- Asuma los fallos del colectivo y atribúyale los aciertos. Cuando llueven las críticas asuma usted la responsabilidad como cabeza del colectivo y cuando vengan las felicitaciones ponga a su equipo por delante de usted.
- Comparta información que resulte útil a los demás. No acapare la información, no sea exclusivista. Recuerde que transmitir información es una muestra de confianza hacia los demás y contribuye a crear conciencia sobre el estado real de cosas en la organización.
- Dentro de sus posibilidades, ofrezca ayuda cuando alguien la necesita. Haga que su gente sienta que puede contar con usted en situaciones difíciles.
- No hable mal de ningún miembro de su equipo ni ridiculice sus ideas ante terceras personas. Por el contrario, si va a referirse a alguien ante terceras personas, que sea para destacar sus mejores rasgos personales, sus ideas, sus acciones o sus logros.

3ª Demostrar que confía en su gente y la respeta

Para empezar a crear un clima de confianza dentro de la organización es imprescindible que el dirigente demuestre que confía en los demás, en vez de pedir que los demás confíen en él.

La mejor manera de sentar un precedente de confianza consiste en presentar abiertamente las posiciones y las expectativas personales.

El dirigente debe comunicar con franqueza a su gente cuáles son los valores que sustenta y las actitudes que más aprecia, cuáles son los objetivos de su gestión y cuáles sus expectativas con respecto a sus subalternos. Tam-

ién debe explicar con mucha claridad qué cosas está dispuesto a hacer y a permitir que se haga, y qué cosas no va a hacer ni a consentir.

Por supuesto que esa franqueza entraña el riesgo de que alguien haga un manejo malintencionado de la información, con el ánimo de incentivar a desconfianza y crear resistencias. No obstante, cuando el dirigente asume el riesgo de la franqueza, estimula a los demás a corresponderle del mismo modo. Y eso es positivo.

1ª Escuchar con atención

Además de la confianza, el dirigente debe demostrar respeto hacia quienes trabajan con él. Tal vez la mejor forma de evidenciar respeto hacia una persona sea la de escuchar con atención lo que esa persona tenga que decir.

En ese sentido, el dirigente o la directiva de una organización tienen que crear un ambiente donde cada integrante pueda expresar honestamente lo que siente o lo que piensa sin temor a ser objeto de burla, reproches o represalias. Un ambiente donde no se consienta que los jefes repriman a quienes hablan claro, es decir, a quienes hacen planteos críticos pero bien fundamentados y con propuestas concretas de mejoramiento.

El dirigente tiene que prestar mucha atención a las inquietudes, sugerencias y críticas de su gente. Debe tenerlas en cuenta y evaluarlas con cuidado. Jamás las debe desechar *a priori*. Tiene, en suma, que aprender a dialogar y, sobre todo, a escuchar. Cuando una persona es escuchada, siente que es importante y que su opinión cuenta. Las personas tienen más confianza y prestan más atención a quienes las escuchan y las hacen sentirse importantes.

Recuerde lo que ya expresamos a propósito de la comunicación individual: "... invertir algunos minutos en comunicarse con un trabajador, con un funcionario, con un militante o con un votante, puede conducir al ahorro posterior de muchas horas de trabajo y muchos recursos materiales. Puede significar el fortalecimiento de la organización o el incremento del número de seguidores. Puede suponer evitar errores, malentendidos y conflictos".

DELEGAR PARA DESARROLLAR

Según el pensamiento tradicional, la delegación es el acto de transferir a otras personas una buena parte de nuestras tareas con el fin de evi-

tarnos una sobrecarga de trabajo. En rigor, si entendemos la delegación como un medio para generar confianza y fomentar el desarrollo de la organización, debemos adjudicarle objetivos más profundos y de mayor alcance.

La delegación bien hecha presenta una serie de ventajas que el dirigente debe conocer y aprovechar en beneficio de la organización y de su propio desarrollo profesional.

Objetivos y ventajas de la delegación

Incentivar el desarrollo profesional en la organización

La delegación estimula el desarrollo profesional en la organización porque, a la vez que refuerza las aptitudes y las destrezas que ya tiene la gente, permite que se revelen otras potencialidades que, de no haber delegación, permanecerían dormidas y ocultas.

Es impresionante lo que algunas personas pueden llegar a dar de sí mismas cuando se les encomienda la realización de un determinado trabajo.

Generar y fortalecer las relaciones de confianza

Normalmente se puede reforzar la autovaloración de una persona delegando en ella la responsabilidad de una tarea para la cual se sienta capacitada, pero que al mismo tiempo le represente un desafío. Mediante el acto de la delegación, el dirigente demuestra tener confianza en su delegado y al mismo tiempo estimula la autovaloración y la autoconfianza de éste.

Multiplicar la capacidad de realización de tareas

La delegación permite que más personal se involucre y pueda desarrollar habilidades para tomar decisiones y ejecutar tareas. Esto hace que más gente se comprometa con los objetivos de la organización y que haya más aportes e iniciativas para simplificar la gestión y mejorar su calidad.

Garantizar la continuidad del trabajo en ausencia del dirigente

La calidad de un dirigente no se mide por lo que él personalmente puede hacer, sino por lo que su gente es capaz de resolver con iniciativa propia.

Una de las responsabilidades del líder es garantizar la continuidad del liderazgo. En ese sentido, el medio más efectivo para descubrir y formar potenciales líderes es la delegación de tareas o funciones que induzcan al personal a decidir y a actuar con autonomía.

Cuando el dirigente centraliza excesivamente las decisiones y las tareas, impide la formación de futuros relevos y frena el desarrollo de la organización. Pero además, si tiene que ausentarse o su capacidad física y mental se ve desbordada por el volumen de trabajo, pone en riesgo el propio funcionamiento de la organización.

Liberar tiempo para pensar y diseñar líneas estratégicas de acción

El dirigente debe disponer de tiempo suficiente para sintetizar información, definir la orientación general y diseñar la estrategia de la organización.

Si el dirigente está sobrecargado de tareas y se empeña en hacer todo el trabajo solo, controlando todos los detalles, será un buen administrador, pero el posible líder que hay en él termina sepultado bajo el peso de lo urgente y lo rutinario.

Preservar la salud física y mental del dirigente

La distribución de tareas aligera la carga del dirigente evitándole un exceso de tensión que puede afectar su salud. Además le permite disponer de más tiempo para su vida personal y familiar.

¿Por qué no se delega?

Lo expuesto anteriormente muestra con claridad las ventajas de la delegación. Si esto es así, ¿por qué no se delega? ¿Por qué hay tantos dirigentes en los diversos niveles de las organizaciones que siguen empeñándose en centralizarlo todo?

Razones esgrimidas

Existencia de presiones de trabajo a corto plazo.

Falta de tiempo para instrumentar la delegación.

Miedo a los errores que puedan cometerse en el acto de la delegación.

Miedo a que los otros hagan mal el trabajo.

Certeza de que uno hace las cosas más rápido y mejor.

Razones subyacentes, no declaradas

El gusto de realizar personalmente ciertas tareas.

El deseo de proyectar una imagen de persona muy ocupada.

La vanidad de sentirse importante o imprescindible.

El deseo de centralizar el poder y tener todo bajo control.

Falta de confianza en la capacidad, aptitudes u honestidad de los demás.

Falta de autoconfianza y temor a que otros se desarrollen y lo desplacen a uno.

La delegación efectiva

Cómo delegar

Antes de delegar, el dirigente debe verificar que el delegado posea las aptitudes y la formación necesarias. Si carece de esto último, hay que darle sin falta la capacitación adecuada para el cargo o la tarea que va a desempeñar. Además es fundamental que junto con la tarea o función, el delegado reciba la autoridad y los recursos correspondientes.

Para que la delegación cumpla con los objetivos de resolver tareas y desarrollar profesionalmente al delegado, es imprescindible que sea otorgada como una demostración de confianza. El dirigente debe confiar en la capacidad y la integridad de su delegado y brindarle apoyo pase lo que pase; es imprescindible que renuncie al control asfixiante o a cualquier tipo de represalia si algo sale mal.

La delegación no debe ser impuesta nunca como castigo o trampa fatal con el fin de humillar o abrumar al delegado, poniendo en evidencia su incapacidad para resolver la tarea encomendada. Cuando la delegación es malintencionada, se afecta la confianza dentro de la organización y se erosiona la propia credibilidad del dirigente.

El proceso de la delegación

- 1º Seleccionar la tarea o la función que va a ser delegada y la persona adecuada para asumir la delegación.
- 2º Instruir al futuro delegado en la tarea o la función que va a realizar. Especificarle el grado de autoridad que va a tener y cuál va a ser su margen de iniciativa personal.
- 3º Destacar cuáles son los objetivos a lograr y cuáles son los niveles de calidad exigidos, sin que importe demasiado el estilo o método de trabajo personal del delegado, excepto cuando la tarea supone dirigir a otras personas. En este caso sí importa el estilo y el método del delegado.
- 4º Instar a que el futuro delegado pregunte y discuta sobre todos los aspectos que necesite aclarar.

Capítulo 3**Formación y conducción de equipos**

La organización es un conjunto de personas que se integran en una estructura, aceptan determinadas normas de funcionamiento, comparten una escala de valores y desarrollan acciones mancomunadas con el fin de lograr determinados objetivos, individuales y colectivos.

Para que la organización pueda alcanzar sus objetivos con la mayor eficiencia en tiempo y recursos, es necesario incentivar y canalizar la energía creativa de sus integrantes. En ese sentido, el trabajo en equipo es el mejor instrumento que puede darse a sí misma la organización, porque los resultados que se alcanzan con el esfuerzo mancomunado del colectivo, superan por mucho a los resultados que se consiguen con esfuerzos individuales aislados.

Cualquier organización que pretenda llevar adelante un proceso de mejora continua, crear un ambiente de trabajo motivador y alcanzar metas de desarrollo, debería fijarse como primer objetivo trabajar en equipo.

CONDICIONES BÁSICAS PARA LA EXISTENCIA Y DESARROLLO DE UN EQUIPO

Es bastante común que a la hora de constituir equipos se incurra en el error de confundir forma con esencia. Normalmente se seleccionan personas para integrar un equipo; luego se le asigna al grupo seleccionado determinados objetivos o tareas y se le proporciona infraestructura y equipamiento para que pueda funcionar.

Condiciones básicas para la existencia y el desarrollo de un equipo

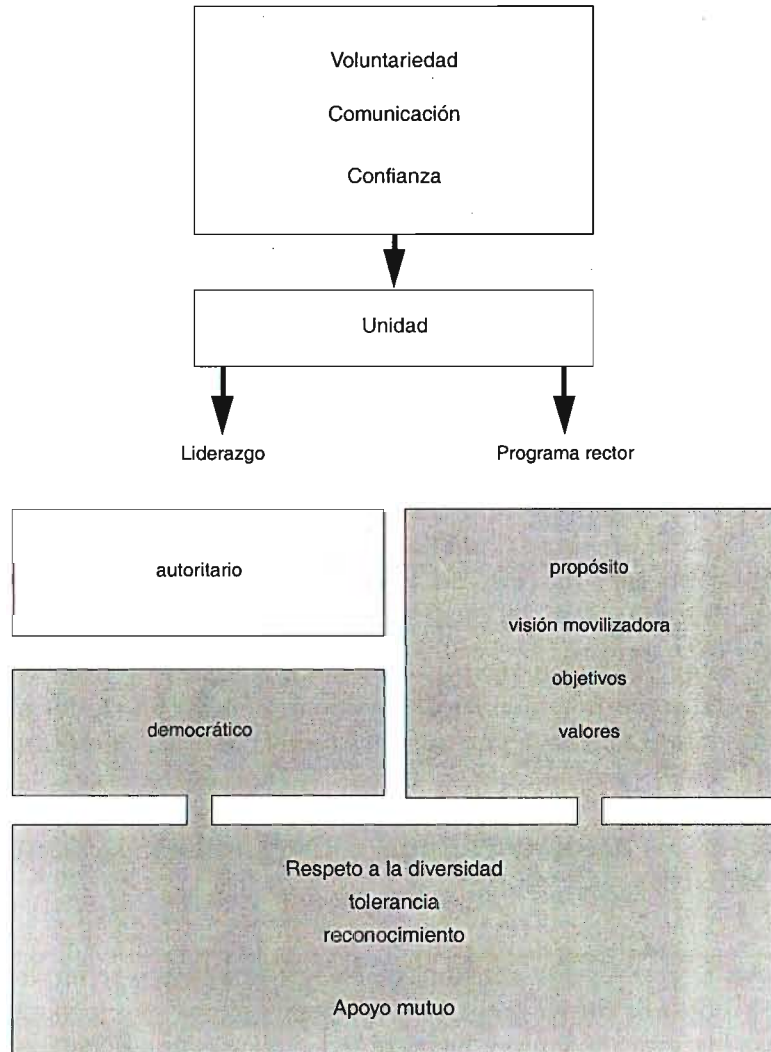


Figura 6

El error consiste en suponer que basta con el cumplimiento de estos requisitos formales para poder armar un equipo y hacer que funcione. Un equipo no se forma por decreto. Por decreto se puede agrupar gente para que trabaje de forma más o menos mancomunada.

Un equipo capaz de enfrentar desafíos y crecer mediante el trabajo conjunto, sólo se logra cuando cada uno de sus integrantes alcanza el suficiente grado de conciencia como para proporcionar al colectivo las características esenciales de un verdadero equipo: unidad, armonía, cooperación, empuje, confianza, ejecutividad y sentido de pertenencia.

Estas características son, a su vez, condiciones básicas para la existencia y el desarrollo del equipo (véase la fig. 6).

A continuación vamos a describir tres de esas condiciones que, junto a los conceptos rectores, actúan como vigas maestras y le dan soporte a la existencia del equipo. Ellas son: la voluntariedad, la unidad y el desarrollo personal continuo.

Voluntariedad

El ingreso a un equipo debe permitirse solamente cuando el aspirante manifiesta su voluntad expresa de hacerlo y de cooperar en la tarea común. Nadie debe ser forzado a integrarse en un equipo si no lo desea. La persona que es obligada a formar parte de un equipo, termina siendo una fuente de problemas.

Unidad

Este tema es de vital importancia para la existencia de un grupo organizado, por ello vale la pena analizarlo con cierto detenimiento.

La unidad de una organización puede ser estructurada principalmente en torno de tres ejes de referencia: el liderazgo, los objetivos y tareas a corto plazo, el programa rector.

El liderazgo

En este caso, la unidad depende de la personalidad del líder y de su capacidad de aglutinar voluntades y concitar fidelidades. La unidad cimien-

La unidad en torno de la figura del líder es efímera, suele desaparecer junto con el propio líder que la sustenta.

Los objetivos y tareas a corto plazo

Esta forma de unidad tiene una duración limitada a los fines que persigue. Es propia de aquellos equipos o grupos que se forman para realizar tareas y alcanzar determinado objetivo. Una vez resueltas las tareas y alcanzado el objetivo, los grupos se disuelven.

El programa rector

La unidad también se puede estructurar en torno de un programa (visión movilizadora, objetivos y valores) que impulse y regule el funcionamiento y las relaciones internas de la organización.

Este tipo de unidad requiere de mucha conciencia e insume más tiempo y más esfuerzos que la unidad basada en el liderazgo. Pero una vez que se ha logrado, es más estable y duradera, porque no depende estrictamente de la presencia de un dirigente en particular.

La auténtica unidad de una organización, salvo que se trate de una organización dirigida con métodos autoritarios, debe construirse cumpliendo por lo menos con las siguientes condiciones:

1ª Respeto y conjugación de la diversidad

En cualquier equipo siempre hay diversidad de individualidades, de pensamientos, de criterios, de intereses, de estilos personales, etcétera.

Pretender la existencia de un equipo monolítico, asentado sobre la uniformidad de las individualidades y del pensamiento colectivo, es un mito derivado del liderazgo autoritario. Pero es un mito peligroso porque conlleva la idea no de equipo, sino de rebaño o de secta. El equipo es un organismo vivo y dinámico, y su unidad se forja gradualmente conjugando lo que es homogéneo y lo que es contradictorio.

Para que esto último ocurra, es imprescindible establecer relaciones internas basadas en la tolerancia y el reconocimiento.

TOLERANCIA

La tolerancia es la capacidad de aceptar a las personas tal como son, en vez de exigirles que sean como a nosotros nos gustaría que fuesen.

Tolerancia es escuchar con atención y respeto las ideas, opiniones y sugerencias de los demás, aunque difieran de las nuestras.

La tolerancia supone entender a la persona en vez de juzgarla.

Tolerancia es respetar las características personales y los estilos de trabajo aunque a veces nos causen incomodidad o desagrado.

RECONOCIMIENTO

Hay una gran cantidad de personas con una pésima autoestima que piensan que nadie se preocupa de ellas y sienten que no son tenidas en cuenta para nada. Pues bien, el reconocimiento es la mayor motivación que se les puede dar a estas personas, porque es la forma de decirles que son valiosas, útiles y necesarias.

Mucha gente hace más esfuerzos por lograr el reconocimiento de sus semejantes que por obtener cualquier otra recompensa de tipo material.

Cuando un miembro del equipo trabaja bien y tiene buenos resultados debe ser reconocido y felicitado por su dirigente. Los esfuerzos y los logros de un miembro del equipo merecen ser reconocidos y deben ser un motivo de alegría y estímulo para el todo el colectivo. La persona que es reconocida por sus compañeros, se siente más unida al equipo y más dispuesta a seguir esforzándose por la causa común.

En todas las organizaciones públicas y privadas uno encuentra empleados que podrían desempeñarse mejor en su trabajo, pero están inhibidos y no lo hacen porque sucede con frecuencia que cuando alguien trabaja bien y hace las cosas como debe ser, no sólo no se le reconoce, sino que es ignorado o, peor aún, se convierte en el blanco de los celos, de la envidia o de las críticas y comentarios irónicos de sus compañeros.

2ª Apoyo mutuo

El apoyo mutuo es un elemento de mucho peso en la construcción de la unidad. La persona que es ayudada por sus compañeros, se siente unida a ellos. La persona sola y sin respaldo, no se siente unida a nadie. Este apoyo tan necesario puede ser entendido desde tres puntos de vista. El primero se refiere a la ayuda responsable y desinteresada que un miembro del equipo puede y debe brindar a sus compañeros.

Una información precisa.

Una orientación oportuna.

Una opinión franca.

Una ayuda concreta para resolver un problema o ejecutar una tarea.

Cuando la ayuda es irresponsable o es interesada suele transformarse en complicidad o encubrimiento. Colaborar con las acciones deshonestas de otros o consentirlas, para después obtener de ellos consentimientos o ventajas, es ser cómplice de la corrupción.

Con demasiada frecuencia se confunde compañerismo con complicidad o encubrimiento.

Cuando un miembro del equipo ve que otro realiza acciones ilícitas o tiene actitudes irresponsables que atentan contra la integridad y la buena imagen del colectivo, debe oponerse a ellas con firmeza y denunciarlas. Si no lo hace, automáticamente se vuelve cómplice de lo mal hecho y también es responsable del daño que se le ocasiona al equipo.

El robo, el fraude, el engaño, el formalismo, el soborno, el maltrato, el acoso... son fenómenos que florecen al amparo de ese falso sentido del compañerismo tan extendido en las organizaciones.

El segundo punto de vista se refiere al entusiasmo, la fuerza y el optimismo que los miembros del equipo deben transmitirse unos a otros. El entusiasmo y el optimismo fortalecen los lazos de unidad. En cambio, cuando la gente se desmoraliza y se vuelve pesimista, cae fácilmente en actitudes negativas que conducen a la desunión y la extinción del equipo.

El tercero supone compartir los conocimientos y las experiencias positivas para enriquecer el proceso de aprendizaje colectivo. En tal sentido, el apoyo mutuo tiene mucho que ver con la formación del equipo inteligente, es decir, con el equipo que es capaz de absorber y procesar más información; que es capaz de aprovecharla para aprender y para actuar con más rapidez y creatividad en un contexto de cambios acelerados y de elevada competencia.

La inteligencia colectiva es muy superior a la inteligencia de cualquier integrante del equipo, por más brillante que éste sea.

Un equipo que comparte conocimientos y experiencia es necesariamente un equipo unido, aunque no más sea por el hecho de tener ese patrimonio en común.

3ª Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia se deriva del grado de identificación que tiene cada individuo con los objetivos, los valores, los métodos y el relacionamiento humano del equipo.

Este sentimiento hace que cada integrante considere los asuntos del equipo como algo propio, de su interés personal y que por ello hable de "su equipo", se sienta motivado por los logros colectivos y sienta orgullo de pertenecer a ese equipo.

Cuando los miembros de un equipo perciben que los logros colectivos, son el resultado de la suma de sus esfuerzos individuales, cada uno se siente protagonista y dueño de esa obra común y se refuerza el sentimiento de orgullo y de pertenencia.

ALGUNOS FACTORES QUE REFUERZAN EL SENTIDO DE PERTENENCIA

Existencia de normas propias del grupo.

Exigencias elevadas de admisión.

Participación activa.

Valoración de la individualidad.

Reconocimiento de los esfuerzos personales.

Percepción de avance y conquistas colectivas.

Competencia con otros grupos.

Existencia de amenaza externa.

ALGUNOS FACTORES QUE DEBILITAN EL SENTIDO DE PERTENENCIA

Desorientación en cuanto al rumbo a seguir.

Desacuerdo sobre procedimientos.

Distribución inadecuada de tareas.

Problemas de comunicación.

Transigencia con la deshonestidad.

Predominio de algunos miembros.

Percepción de desigualdad en la valoración y el trato.

Lentitud en la consecución de resultados.

Falta de disciplina. Baja moral.

Desarrollo personal continuo

El concepto de desarrollo personal abarca, por un lado, la capacidad de razonamiento y de aprendizaje de un individuo así como su cultura general, su nivel de educación y sus destrezas específicas. Pero al mismo tiempo, este concepto también se refiere a los sentimientos, creencias, actitudes y conductas que ese individuo pueda tener.

Cuando hablamos del desarrollo personal continuo como condición básica para la existencia de un equipo, estamos destacando la importancia de que cada miembro de ese colectivo se esfuerce cada día en ser un poco más profesional y, sobre todo, mejor persona.

La calidad de un equipo es el reflejo de la calidad de su gente. La fuerza de un colectivo se mide por la fuerza y el empuje de quienes lo integran. En suma, el desarrollo de una organización es la resultante del desarrollo personal de cada uno de sus integrantes.

EL DIRIGENTE Y SU RELACIÓN CON EL EQUIPO

El dirigente debe ser conocido por la organización

No es nada extraño que el personal de las organizaciones se refiera a sus dirigentes como “ellos, los de arriba” en contraposición a “nosotros, los de abajo”. Tampoco es extraño —y eso ya lo hemos mencionado anteriormente— que el personal desconfíe de las intenciones o de la honestidad de sus directivos.

Estas cosas suceden cuando los dirigentes se mantienen distantes de los niveles inferiores de la organización y, por lo tanto, son “señores” desconocidos para la gran mayoría de sus integrantes.

Son muchos los funcionarios estatales que jamás han visto personalmente a quienes ocupan la máxima jerarquía de sus instituciones. Ocurre que esos dirigentes

sólo se mueven en áreas de acceso restringido, sólo se relacionan con sus colaboradores inmediatos y muy rara vez, o nunca, recorren los sectores y los puestos de trabajo donde se encuentra el personal de la base.

En consecuencia, es normal que los funcionarios sólo conozcan a sus dirigentes por haberlos visto en televisión o sencillamente que los desconozcan por completo y apenas sepan cuáles son sus nombres.

Es más fácil desconfiar del dirigente desconocido que de las personas con que tratamos a diario en nuestro trabajo. Es mucho más fácil mirar prejuiciosamente a quienes no están junto a nosotros o no conocemos, que a aquellos que comparten nuestro día a día.

La presencia física del dirigente y el hecho de mostrarse como un ser humano, es indispensable para ganarse la confianza de la gente que dirige. Hay que estrechar una mano, tocar un hombro, dialogar, compartir experiencias, relatar anécdotas. En suma, darse a conocer y conocer a los demás como seres humanos, no como cifras o estadísticas.

Qué debe hacer el dirigente con su equipo

1. Transmitir y reforzar continuamente la visión movilizadora y los valores fundamentales con su ejemplo personal.
2. Comunicarse con su gente y escucharla.
3. Reforzar la autoestima y la autoconfianza de su gente.
4. Generar entusiasmo y transmitir confianza delegando tareas y haciendo ver a cada integrante del equipo la importancia de su esfuerzo personal para el éxito colectivo.
5. Moldear actitudes y conductas.
6. Orientar y dar pautas para la acción.
7. Estimular el desarrollo personal y el aprendizaje colectivo.
8. Fomentar y preservar las relaciones saludables dentro del equipo.

El dirigente debe ser sensible a las necesidades de sus seguidores. No puede ignorarlos, pero tampoco debe permitir que le transfieran sus preocupaciones privadas. Si el dirigente *escucha* los problemas ajenos, los asu-

me como propios y se compromete a darles solución, vive abrumado, se desvía de su función directriz y se arriesga a cosechar ingratitudes. Una actitud paternalista ante estas cuestiones propicia la pereza mental y la irresponsabilidad. Deforma en vez de ayudar.

La verdadera ayuda de un dirigente a quien tiene problemas personales, es enseñarle a pensar en soluciones y animarlo a que enfrente esos problemas y los resuelva con su propio esfuerzo.

El dirigente debe tener paciencia para enseñar y debe permitir que cada cual haga su aprendizaje dándole tiempo y brindándole confianza. En general, la experiencia de los demás, aunque sea exitosa, sólo sirve como referencia y uno no puede aplicarla mecánicamente esperando obtener idénticos resultados.

Es necesario que el dirigente fomente la iniciativa individual en un marco de responsabilidad personal. Esto se consigue estimulando la autovaloración del individuo. Sólo así puede aflorar el pensamiento creativo, la iniciativa y el aporte enriquecedor. Sólo así se logra que la acción mancomunada del colectivo se lleve a cabo en una relación equilibrada de libertad y responsabilidad personal. Pero es necesario que el dirigente renuncie al control inquisitorial y a la represalia, porque lo único que producen es la inseguridad, el temor y la retracción en la gente.

El dirigente debe evaluar a las personas con las que trabaja partiendo de criterios y observaciones personales. No debe guiarse por la opinión que cada cual tiene de sí mismo, ni tampoco por las opiniones de terceras personas porque, en ambos casos, las opiniones pueden estar viciadas de subjetivismo a favor o en contra.

¡Por supuesto que el dirigente puede equivocarse! porque su evaluación también es subjetiva pero... es su propia evaluación y puede hacerse responsable por ella.

El dirigente debe evaluar a los suyos a partir de sus actitudes y de los resultados concretos de su trabajo.

Puede suceder que las actitudes sean buenas (*compromiso, dedicación, responsabilidad*) y sin embargo los resultados no lo sean o no estén a la vista (*los resultados en ventas sólo aparecen después de un esfuerzo sostenido durante un lapso determinado*). En estos casos, el dirigente debe reforzar la capacitación de la persona, y esperar a que el aprendizaje y el tiempo hagan su obra.

También puede suceder que haya buenos resultados, pero las actitudes no lo sean. En ese caso hay que influir para que la persona cambie y mejore sus actitudes, porque de no ser así, existe el riesgo de que los buenos resultados de hoy sean tan sólo aparentes y que mañana se transformen en un desastre.

La actitud intimidatoria de un mando medio, puede producir momentáneamente una apariencia de acatamiento y disciplina que después termine transformándose en resistencia o sabotaje.

Un vendedor audaz pero irresponsable, puede generar un incremento espectacular de las ventas y después provocar su derrumbe y el desprestigio de la empresa por no atender bien a los clientes.

Qué no debe hacer un dirigente con su equipo

1. Evaluar a su gente con criterios basados en la simpatía, en la proximidad o en la amistad personal.
2. Consentir la obsecuencia, la adulonería, el arribismo, la chismografía, la intolerancia, la discriminación o el acoso dentro del equipo.
3. Ser condescendiente con los irresponsables que no cumplen con su cometido y recargan de trabajo a sus compañeros.
4. Sembrar rivalidades o estimular los celos destacando a unos para mortificar a otros, con el fin de que la gente se esfuerce por despecho.
5. Castigar en forma arbitraria con el fin de crear incertidumbre y sensación de amenaza para que la gente se esfuerce por miedo.
6. Criticar en público. En público se hacen las alabanzas; las críticas, sólo en un ámbito estrictamente privado.

En caso de que el dirigente tenga que trabajar con dos o más equipos relacionados entre sí, es necesario que esté muy atento a la calidad de esa relación. Muchas veces se establece entre ellos una puja insana o una hostilidad más o menos abierta por causa de prejuicios, celos o actitudes negativas, ya sean grupales o individuales. En ese caso, el dirigente tiene que actuar con prontitud para descubrir las causas de esa mala relación y eliminarlas.

Acciones para atenuar o eliminar el mal relacionamiento entre grupos

1. Fomentar el conocimiento interpersonal y mejorar la comunicación entre los grupos. Para ello es conveniente realizar actividades conjuntas y traspasar alternadamente y en forma temporal integrantes de un equipo para el otro y viceversa.
2. Destacar siempre ante los grupos los aspectos que unen, y centrar la atención de éstos en los valores compartidos y el objetivo estratégico común.
3. Analizar los problemas y las fricciones con la mayor objetividad e imparcialidad.
4. Contrarrestar los rumores y la chismografía con información seria.
5. Estimular la reflexión autocrítica en cada grupo sobre los prejuicios y las conductas propias.

LA DEFENSA DEL EQUIPO FRENTE AL NEGATIVISMO

La creación de un equipo es el producto final de una serie de pasos y esfuerzos orientados a ese fin. Por ello es un gran avance y una verdadera conquista.

Toda conquista verdadera debe ser defendida para que pueda afirmarse y progresar. De lo contrario se pierde y hace que todo el esfuerzo realizado haya sido vano.

La defensa frente al negativismo comienza con su identificación. Si nosotros como dirigentes no nos damos cuenta, si no identificamos al negativismo en sus variadas formas de expresión, el equipo estará inerme frente a sus ataques. El mero hecho de identificarlo y detectarlo a tiempo permite estructurar la defensa contra él.

El negativismo y algunas formas de manifestarse

Podemos definir el negativismo como un conjunto de factores objetivos y subjetivos que influyen sobre el individuo o sobre el grupo de un modo

tal, que le impiden desarrollar sus potencialidades y dificultan su crecimiento.

Factores objetivos: Problemas de salud, carencias o dificultades económicas, accidentes, situaciones de crisis, catástrofes naturales, conmociones sociales, guerra, etcétera.

Factores subjetivos: Pesimismo, inadaptación, visiones paralizantes, baja autoestima, actitudes negativas, miedos, dificultades de relacionamiento, etcétera.

De lo anterior se concluye que el negativismo puede estar dentro de la persona. Puede generarse dentro del grupo o puede proceder del medio social en que se mueve la persona y el grupo.

En cualquier caso, el equipo tiene que aprender a defenderse contra toda forma de negativismo. Cada integrante del grupo debe actuar como un defensor de sí mismo y de sus compañeros, es decir, la defensa debe realizarse individual y colectivamente. Ésta es la única garantía para que el equipo pueda sobrevivir y desarrollarse.

El negativismo en el equipo

El negativismo en el equipo no es un fenómeno que aparezca espontáneamente, como surgido del aire, sino que suele ser el reflejo del negativismo individual de alguno de sus integrantes. Esto quiere decir que si en un equipo se manifiestan fenómenos negativos, es porque uno o alguno se está encargando de crearlos y de alimentarlos.

Esto es algo que el dirigente debe tener muy en cuenta. Muchas veces se manifiestan problemas y malestar en el equipo sin que haya una causa a la vista. Problemas y malestar que persisten o incluso tienden a acentuarse pese a los esfuerzos que el dirigente haga para atajarlos. Ante una situación de este tipo el dirigente suele preguntarse: ¿qué es lo que está pasando para que haya estos problemas?

Mi experiencia en esta clase de situaciones me dice que la pregunta que uno debe hacerse es: ¿quién será el que está creando estos problemas?

Al hablar del negativismo en el grupo no podemos dejar de reconocer que también hay circunstancias que pueden desencadenar manifestaciones de negatividad o simplemente exacerbar fenómenos negativos que ya existían en estado latente:

La desorganización.

La carencia momentánea o sistemática de recursos materiales.

La sobrecarga de trabajo y la tensión prolongada.

Las situaciones riesgosas o la amenaza de un peligro inminente.

La falta de información en situaciones críticas.

Los cambios bruscos de orientación.

Algunas formas en que se manifiesta el negativismo en el grupo

El negativismo dentro de un equipo puede asumir formas muy variadas pero los efectos siempre son los mismos: pérdida del entusiasmo, deterioro de la confianza, ruptura de la unidad, desorientación y, finalmente, paralización o aniquilación del equipo.

Si uno analiza los fenómenos negativos y observa con detenimiento a las personas que los originan, puede descubrir diversos patrones de comportamiento que definen a esos personajes "negativos", infaltables dentro de las organizaciones. Veamos algunos de los más característicos y abundantes:

1. Hay gente que nunca encontró una oportunidad o nadie le dio una oportunidad para poder progresar y mejorar su vida.

Pero también hay muchas personas que cuando les ofrecen oportunidades de cambiar su vida y progresar, las rechazan porque en el fondo prefieren verse a sí mismas y mostrarse ante sus semejantes como víctimas del destino, de la mala suerte o de la maldad del mundo, para centrar sobre sí la atención de los demás y concitar su comprensión y su compasión.

Este tipo de personas son algo así como "sufridores profesionales", cuya ocupación fundamental es la de cargar una cruz para poder quejarse y sembrar desánimo donde quiera que se encuentren.

Quienes movidos por un sentimiento de humanismo y solidaridad se prestan a escuchar los lamentos de estos "dolientes" e intentan consolarlos o hacerles cambiar de actitud, corren el riesgo de sucumbir contagiados por la amargura y el pesimismo que transmiten.

2. Otros son egoístas y utilitarios. Lo quieren todo para sí y utilizan desembozadamente a los demás en beneficio propio. Cuando precisan de alguien con alguna finalidad determinada, lo cortejan, lo adulan, lo acosan... hasta lograr la ayuda o el favor que buscaban. Después de haber utilizado a la persona, la ignoran y ni siquiera la saludan.

Están aquellos que por detestar el trabajo físico y el esfuerzo mental o simplemente por tener su autovaloración muy decaída, son incapaces de alcanzar logros en su vida, suelen sentirse impotentes, son envidiosos y sufren cuando ven el progreso de otras personas. Estos "personajes" suelen ser muy irónicos, escépticos o corrosivos en sus opiniones sobre los demás, y disfrutan destruyendo las ilusiones de sus semejantes.

3. También están aquellos que tienen una mentalidad o personalidad perversa que gozan acosando y hostigando a otras personas hasta el punto de hacerles la vida insoportable. Y lo peor es que manipulan a sus víctimas y las hacen sentirse culpables de ser las provocadoras de tal acoso.
4. Por último, podemos encontrar a los cazadores de méritos y trepadores de toda laya que intentan sobresalir a cualquier precio, y para ello no vacilan en hundir a otros mediante la intriga, la calumnia o la explotación de los prejuicios sociales que aún subsisten en las organizaciones:

Discriminación de la mujer.

Discriminación de la homosexualidad o cualquier forma de comportamiento sexual.

Discriminación por ideología política o religiosa, color de la piel o nacionalidad.

De entre los fenómenos negativos que pueden aparecer en las organizaciones (véase la fig. 7) vamos a detenernos en dos de ellos porque tal vez sean los más difundidos y los que mayores estragos causan.

La chismografía

La chismografía es una variante del rumor sólo que en vez de tener como objeto hechos, situaciones o circunstancias de alcance general, se refiere preferentemente a cuestiones vinculadas con la personalidad o la vida privada de alguien en particular.

La defensa contra el negativismo en el equipo

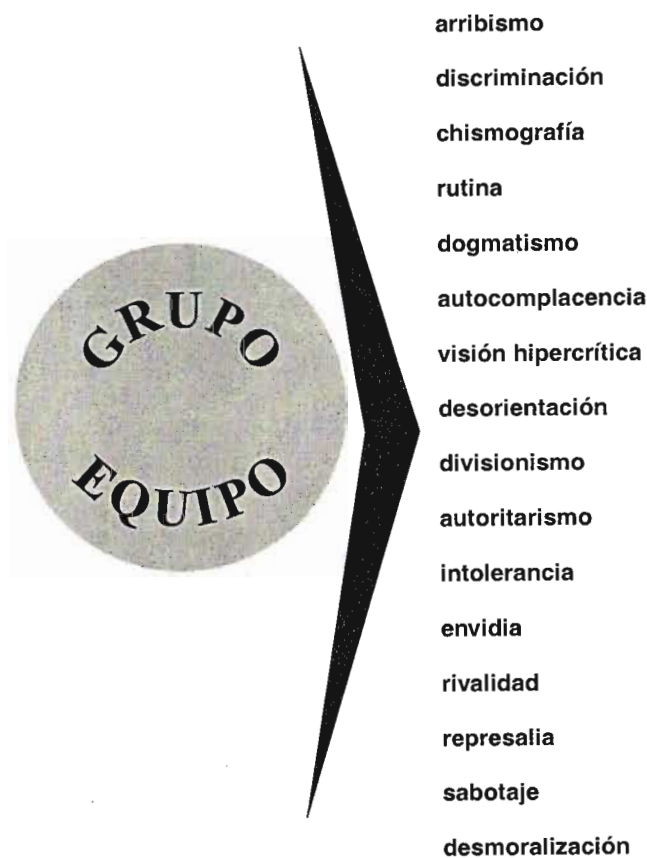


Figura 7

Este fenómeno está emparentado con la envidia, la cobardía, los celos y las rivalidades, pero también hay factores o circunstancias que contribuyen a su existencia:

La carencia de ideas movilizadoras u objetivos atrayentes.

El bajo nivel de conciencia y de profesionalismo en la gente.

La inexistencia de un liderazgo ético.

El bajo nivel de autoestima.

La condescendencia con la irresponsabilidad y los irresponsables.

La desorganización y la indisciplina en el trabajo.

La existencia de tareas monótonas o sin interés para quienes las realizan.

Al igual que los rumores, el chisme también es un arma temible comúnmente utilizada en la contienda política, en el enfrentamiento bélico, en la competencia empresarial por el mercado y en los conflictos interpersonales. Su utilización en forma calculada puede causar verdaderos estragos.

La chismografía en el ámbito del equipo puede ser generada conscientemente por alguien que desee hacerle daño al colectivo. También puede ser generada y alimentada sin una intención expresa de perjudicar al colectivo, simplemente por irresponsabilidad y falta de conciencia con respecto a la peligrosidad de lo que se hace.

Lo cierto es que ya sea por una u otra razón, el cultivo y manejo de la chismografía dentro del equipo es sumamente peligroso porque siembra la desconfianza entre sus integrantes, genera prejuicios y discriminación, y termina destruyendo la armonía y la unidad del colectivo. En este caso, la responsabilidad por los daños ocasionados recae sobre el difusor del chisme y sobre el receptor. Ambos son igualmente culpables.

Muchas veces el receptor escucha el chisme por satisfacer una curiosidad morbosa, por una cuestión de egocentrismo, o simplemente para disponer de elementos con los cuales perjudicar a alguien que odia, envidia o desprecia.

Sea cual fuere la razón que lo impulsa, aquel que se presta para escuchar un chisme sobre un compañero de equipo, se expone a quedar intoxicado por el veneno de la duda y la desconfianza con respecto a ese compañero

ya que, aunque no quiera, el chisme escuchado se transforma en un prejuicio difícil de olvidar.

A medida que la labor del chismoso o de los chismosos progresa, la intoxicación se extiende a todo el colectivo y llega un momento en que se mina la confianza de tal manera que las relaciones interpersonales se deterioran, el equipo pierde su capacidad de acción y acaba por debilitarse o destruirse.

La desmoralización

La desmoralización es un mal muy contagioso que si penetra en el equipo le produce parálisis y lo deja indefenso frente a otras negatividades como el pesimismo, la resignación o el pánico individualista.

Cuando un equipo no está bien cohesionado, carece de visión y objetivos movilizados o su autoconfianza está debilitada por algún motivo, corre el riesgo de desmoralizarse ante el embate de circunstancias adversas o simplemente por la pérdida de perspectivas.

No obstante, es habitual que la desmoralización sea fomentada por individuos que buscan beneficiarse de alguna manera con semejante estado de cosas.

Tal es el caso de quienes no están dispuestos a esforzarse a la par de los demás, y fomentan la queja y la protesta por cualquier motivo para crear confusión y arrastrar a otros miembros del equipo a la misma posición negativa. De este modo pueden ocultar su mala disposición y su inoperancia escudándose en la desconformidad general.

Pero también están aquellos que siembran sutilmente la desmoralización con el fin de que los demás integrantes del equipo bajen los brazos y disminuyan su rendimiento. Mientras tanto, ellos se muestran activos y con muy buena disposición ante los dirigentes. Así logran ser tenidos en cuenta para eventuales promociones.

Hay una forma muy generalizada de introducir la desmoralización en el equipo y poca gente se da cuenta de ello. Por eso se practica con tanta asiduidad y ligereza.

Ésta consiste en comentarle a un compañero y compartir con él nuestro mal estado de ánimo, nuestra experiencia más desalentadora, nuestro última enfermedad o nuestro pesimismo.

El compañero, que nos tiene aprecio, al vernos tan mal se "solidariza" con nosotros y, aunque no nos puede ayudar concretamente, igual escucha todo lo que le decimos. El resultado de esto es que le traspasamos nuestra negatividad y le contagiarnos, consciente o inconscientemente, nuestro bajón.

Es probable que después de que nos hayamos ido, este compañero, angustiado con lo que le dijimos, se dirija a otro miembro del equipo para comentarle lo que acaba de oír de nosotros y, de paso, transmitirle un poco de su angustia.

De este modo, y sin proponérselo, logramos negativizar a un tercer compañero.

Con respecto a esto último, estimo que el dirigente debe tomar medidas preventivas para evitar estas situaciones. Debe instruir a su personal para que si alguien tiene algún problema que esté influyendo negativamente en su desempeño laboral, recurra a quien por su experiencia pueda ayudarlo.

En general es el propio dirigente la persona más indicada. Él puede escuchar sin ser afectado y puede brindar una palabra de aliento o una orientación oportuna.

Es mil veces preferible que la persona con problemas acuda al dirigente a que ande desparramando negatividad entre sus compañeros.

Unas palabras finales sobre la defensa del equipo

El dirigente tiene la responsabilidad de organizar la defensa de su equipo contra todo tipo de acciones o circunstancias negativas que amenacen la armonía, la unidad y el funcionamiento de éste. En ese sentido, es importante que perciba lo más tempranamente posible los fenómenos y las tendencias negativas, que detecte a los responsables de su propagación y que les haga desistir de su conducta destructiva. Si no puede conseguir esto último, debe aislarlos o sacarlos del equipo cuanto antes.

El hecho de ser comprensivos, respetuosos y tolerantes no impide adoptar medidas firmes cuando sea necesario defender al equipo. En tales circunstancias se debe pensar que no se trata de sacrificar una o alguna figura, sino de proteger a todo un colectivo de la acción perniciosa del negativismo. Es una cuestión de responsabilidad y sentido común.

Sin embargo, lo más interesante es que el dirigente sepa inmunizar a su equipo contra el negativismo, venga de donde venga y cualquiera sea su na-

turalidad. Esto significa desarrollar su conciencia y enseñarle a defenderse por sí mismo.

Cada integrante por separado y todos en conjunto, deben aprender a identificar las negatividades, a detectar a sus difusores y a neutralizar a ambos.

El entusiasmo individual y colectivo, el sentido de la responsabilidad personal en un marco de libertad, la humildad, la autoestima elevada y el profesionalismo, son los medios más poderosos para combatir el negativismo y a los negativos.

El ejercicio de la tolerancia, el reconocimiento y el apoyo mutuo, fortalece al equipo, le da cohesión y lo vuelve prácticamente indestructible.

Por último, hay que hacer oídos sordos a quienes siembran la duda, el desaliento, las rivalidades o la intriga. Hay que frenar en seco a los arribistas y aduladores. Hay que rechazar el chisme, no oírlo, no creerlo.

Estimado lector, si usted es dirigente o está en camino de serlo, tenga en cuenta todo esto y hágalo por su salud mental y la de todo su equipo.

A modo de epílogo

Tal como dijimos en la introducción, este libro es el fruto de observaciones y reflexiones sobre el comportamiento humano y el liderazgo. No es un trabajo teórico sino una síntesis de la experiencia práctica.

Es probable y comprensible que a más de un lector, este trabajo le parezca un simple compendio de recomendaciones bienintencionadas pero poco prácticas. Tal vez piense que, en definitiva, muchos de los que detentan poder, acumulan riqueza y gozan de celebridad, no se caracterizan por tener una conducta ética. ¡Es cierto!

Hay muchas oportunidades tentadoras para traicionar los valores más caros al ser humano y pisotear los principios éticos. También hay muchos subterfugios para justificar cualquier conducta inmoral.

Hay quienes invocan razones de Estado.

Algunos se amparan en el pragmatismo de la política.

Otros invocan la obligación de acatar las órdenes superiores.

Muchos se justifican con la lógica de la ganancia.

Otros tantos se escudan tras las leyes del mercado.

También están los que apelan a mandatos divinos.

Unos cuantos son más cínicos o más francos y no se excusan ni buscan justificaciones.

Pero de lo que se trata, y ésta es la razón de este libro, es que cada cual tiene la responsabilidad de hacer sus propias opciones de vida y decidir esas

opciones de acuerdo o no con su conciencia y la conciencia ética de la humanidad.

Las recompensas del liderazgo ético no se miden en cifras. Ellas son de otra naturaleza.

¿Cuánto vale la satisfacción de sentirse una persona íntegra y estar en paz consigo mismo?

¿Cuánto vale la satisfacción de sentir que uno ha contribuido a mejorar la vida de mucha gente o que ha hecho un aporte para que mucha gente tome conciencia de su propia dignidad?

¿Cuánto vale la satisfacción de sentir que uno ha dado lealmente lo mejor de sí mismo para su organización, para su país y para su gente?

La verdadera gloria del líder se mide por la admiración, el respeto y el cariño que despierta en la gente el recuerdo de su personalidad o la simple evocación de sus obras. Lo demás es pura vanidad, tan pasajera como todo lo que fluye en el río de la vida.

Bibliografía

- Anthony Robbins, *Poder sem limites*, Editora Best Seller, São Paulo, 1987.
- , *Desperte o gigante interior*, Editora Record, Río de Janeiro, 1993.
- Bernabé Tierno, *Elegir el éxito. Triunfa sin traicionar sus principios*, Ediciones Temas de Hoy, Madrid, 1998.
- Daniel A. Scheisohn, *Comunicación Estratégica*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.
- Daniel Goleman, *Inteligência Emocional*, Editora Objetiva, Río de Janeiro, 1996.
- , *La psicología del autoengaño*, Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1997.
- , *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, España, 1999.
- David J. Schwartz, *Cómo obtener y mantener el éxito personal y profesional*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1991.
- Dr. Nelson Spritzer, *Pensamento & Mudança*, L&PM Editores, Porto Alegre, 1993.
- Dr. Wayne W. Dyer, *Tus zonas erróneas*, Editorial Grijalbo, Barcelona, 1978.
- Gareth Morgan, *Imágenes de la Organización*, Ediciones Alfaomega, México, 1991.
- Jim Kouzes, Barry Posner, *El Desafío del Liderazgo*, Ediciones Juan Gránica, Barcelona, 1997.
- , *Credibilidad*, Ediciones Juan Gránica, Barcelona, 1997.

- Karen Horney, *Neurose e Desenvolvimento Humano*, Editora Civilização Brasileira, Río de Janeiro, 1966.
- Marie France Hirigoyen, *El acoso moral*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2000.
- Nicola Macchiavelo, *El Príncipe*.
- Peter M. Senge, *La Quinta Disciplina*, Ediciones Juan Gránica, Barcelona, 1993.
- Ricardo Blanco Beledo, *Docencia universitaria y desarrollo humano*, Editorial Alhambra Mexicana, México D.F., 1982.
- Richard Bandler, *Use su cabeza para variar*, Editorial Cuatro Vientos, Santiago, 1988.
- Robert Green, Joost Elffers, *As 48 leis do Poder*, Editora Rocco, Río de Janeiro, 1998.
- Robert Klitgaard, *Controlando la Corrupción*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1994.
- Stephen R. Covey, *7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1998.
- Thomas J. Peters, *En busca de la excelencia*, Robert H. Waterman, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1988.
- Tom Batley, *Técnicas de gestión para profesionales*, Ediciones Juan Gránica, Barcelona, 1992.
- Thora Krom, *Liderazgo y administración en enfermería*, Nueva Editorial Interamericana, México D.F., 1983.
- Warren Bennis, Burt Nanus, *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1989.
- W. Steven Brown, *13 errores fatales en que incurrir los gerentes*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1989.