

Álvaro Cedeño

EL SER HUMANO EN LA EMPRESA

Esta obra contó con el apoyo financiero
de la fundación Academia STVDIVM

658.409

C376s

Cedeño G., Álvaro

El ser humano en la empresa / Álvaro Cedeño.
-- San José, C. R. : Academia de Centroamérica,
2009.

352 p. ; 23 cm

ISBN 978-9977-21-083-4

1. EJECUTIVOS. 2. CAMBIO ORGANIZA-
CIONAL. 3. EMPOWERMENT. I. Academia de
Centroamérica. II. Título.

Diagramación: Luis Fernando Quirós Abarca

Diseño de portada: Milagro Arias Rodríguez

Fotografía: Vil Jarquín

Asistente de edición: Juan José Flores Sáenz

Los trabajos firmados que se incluyen
en esta publicación son de responsabilidad
exclusiva de los autores y no reflejan
necesariamente el criterio de la Academia
de Centroamérica ni el de sus patrocinadores.

Primera edición:

© Academia de Centroamérica

San José, Costa Rica, 2009

Reservados todos los derechos

Hecho el depósito de Ley

Impreso por Litografía e Imprenta LIL, S.A.

Apartado 75-1100 Tibás

San José, Costa Rica

A los estudiantes con quienes he construido mis clases;
a los ejecutivos con quienes he compartido: con afecto
y gratitud por los beneficios que he obtenido en ese
intercambio.

El autor

Contenido

Presentación por Dr. Eduardo Lizano.....	IX
Llamo a su puerta.....	1
La empresa como fenómeno	
Empresas naturales	9
La empresa viviente.....	14
Superorganismos	19
Canalizar la energía.....	23
Agujeros negros.....	27
Energía y eficacia.....	31
Sostenibilidad.....	36
Normas básicas.....	40
Con ton y son.....	44
La disposición personal	
Signos de la ejecutividad	51
Creación de valor	56
El parto sin dolor.....	61
Abnegación.....	65
Resiliencia	69
El aprestamiento para dirigir	73
El arte de lo posible.....	76
La situación como movilizadora.....	80
El desarrollo de personas	
Desarrollo organizacional	87
Empresa y desarrollo personal	93
Jefatura y obstetricia.....	99
Concertación.....	103
“A mal tiempo... buena cara”.....	108
El sentido del trabajo	113
La reconversión del trabajo.....	118
<i>Empowerment</i>	123
Inamovilidad.....	129
Trabajar según valores	134

Control preventivo.....	138
Quebrar las reglas	143
Puestos a la medida	148
Afile la sierra.....	153
Desarrollo de la ejecutividad.....	158
El diario del gerente.....	162
El profesional y el mejoramiento permanente.....	168
Planes personales.....	173
Temas para una estrategia personal.....	191
El clima requerido	
Poder e influencia	199
Prometeo.....	204
Cómo construir un clima de confianza.....	208
Espiritualidad y gerencia.....	213
Juegos de adultos.....	218
Reuniones eficaces.....	223
Comunicación eficaz.....	229
“Dele pelota”.....	235
La paradoja de Abilene.....	240
Evaluación desarrollante.....	246
Cómo señalar lo que no anda bien.....	251
La retroalimentación: un instrumento para el cambio.....	256
La búsqueda de culpables.....	262
Defensividad y mejoramiento.....	267
Dar consejos.....	272
La función de apoyo.....	276
Gerencia participativa en General Electric.....	281
Clima motivacional.....	286
El ser humano en acción	
Acción creadora.....	293
Proactividad.....	297
Obstáculos a la acción: técnicas y fantasías.....	302
Actitudes que obstaculizan la acción.....	306
Inteligencia emocional.....	310
Realismo e idealizaciones.....	315
Hablar o hacer.....	320
El lenguaje de la empresa.....	325
La energía de las preguntas.....	330
<i>Epilogo</i>	337

Presentación

El gran público conoce bien a don Álvaro sobre todo por su columna de los lunes en el periódico *La Nación*. Semana tras semana, él enseña con pluma, ágil y llana, la importancia del sentido común y de la acción humana eficaz para mejorar el comportamiento cotidiano de todos nosotros.

En su nuevo libro don Álvaro se dirige a un grupo de lectores más restringido, a saber: las personas con responsabilidades ejecutivas (presidentes, gerentes, jefes), es decir el llamado grupo “gerencial”. Se trata de una selección de sus artículos publicados en la revista *Actualidad Económica*, en los últimos años.

Su mensaje es sencillo y claro. Consiste en insistir, una y otra vez, como el éxito de las empresas (privadas y públicas, pequeñas y grandes, con propósito de lucro o no), así como de otras organizaciones (partido político, ejército, grupos religiosos, culturales o deportivos) depende de la capacidad de sus gerentes de aplicar el sentido común y de asegurar una acción humana eficaz.

La metodología consiste en analizar muy diversas temas relacionadas con el funcionamiento de las empresas y las decisiones de los gerentes. Se mencionan múltiples ejemplos y se señalan numerosas experiencias concretas. Se analizan además aportes, de varios autores contemporáneos. Todo ello representa terreno fértil para que don Álvaro plantee, con mucha prudencia, casi como quien no lo quisiera, sus planteamientos personales y ¿por qué no decirlo? sus puntos de vista conceptuales y sus principios y valores.

Así, a lo largo de las páginas don Álvaro pone de manifiesto las ventajas, las oportunidades y las posibilidades de aplicar el sentido

común y también analiza las dificultades, los obstáculos y los tropiezos para lograr una acción humana eficaz.

Se pregunta don Álvaro, un tanto preocupado, acerca de cuál es el valor agregado que los gerentes obtendrán de la lectura de su nuevo libro. ¿Qué harán con los nuevos conocimientos?

Ahora bien, los gerentes tanto los que peinan canas –vasta experiencia– como los jóvenes –amplios conocimientos– saben bien que su experiencia y su saber no son suficientes. Su éxito dependerá siempre de acumular más de lo uno y de lo otro. Solo así será posible avanzar. Por ello, el libro será aprovechado sin duda por los gerentes. Unos encontrarán el valor agregado en a o en b, otra en c o en d, pero todos se beneficiarán.

De hecho, la aplicación del sentido común y la consecución de la acción humana eficaz, exigen una férrea disciplina. Los enemigos de los gerentes no son la innovación, ni la competencia, ni tampoco las circunstancias siempre cambiantes. Todo ello, bien entendido y administrado, representa retos y, por consiguiente, la posibilidad de crear nuevas oportunidades. Su verdadero enemigo son la complacencia, el descuido, el exceso de confianza, el bajar la guardia.

De ahí la necesidad de un proceso permanente de mejoramiento de la capacidad de aprendizaje. Y el libro de don Álvaro ayuda a los gerentes a recorrer ese camino al señalar algunos puntos clave a los cuales se les debe prestar especial atención:

- asumir sus responsabilidades sin ambages;
- adaptarse a las circunstancias siempre cambiantes;
- mejorar el desempeño, ya que es posible hacer las cosas mejor;
- aprender a comunicarse, a dialogar, a escuchar lo inescuchable;
- descubrir las capacidades ocultas de sus colaboradores;
- trabajar en equipo.

Así, el mensaje de don Álvaro, en lenguaje asequible, es claro. De una parte, el gerente tiene la responsabilidad indeclinable de aplicar el sentido común y de lograr una acción humana eficaz. Es una tarea ardua, sin duda. Se trata de una exigencia para consigo mismo y para con la sociedad. De otra parte, la convicción de que lo anterior no solo es necesario sino también realizable. El gerente siempre puede mejorar sus decisiones y su acción.

El libro de don Álvaro suscitará discusión y reflexión, aun cierto grado de angustia. Pero sobre todo generará cambios de actitud y nuevas acciones de parte de los lectores.

Todos debemos agradecer al autor su dedicación y empeño. Escribir es tarea difícil. Comunicarse bien, como lo hace don Álvaro, lo es aún más. Nuestra esperanza es que él mantendrá su pluma siempre desenvainada, siempre activa para beneficio de todos. Sus otros libros han sido un éxito. Este también lo será. Para su satisfacción y tranquilidad don Álvaro no ara en el desierto.

EDUARDO LIZANO
Febrero, 2009

Llamo a su puerta

Este libro está dirigido a personas con responsabilidades ejecutivas. De esta manera denomino a presidentes, gerentes, jefes y personas que tienen responsabilidad por el trabajo de otros.

Los ejecutivos tienen que tomar decisiones, tienen que obtener apoyo para esas decisiones, tienen que conducir un grupo hacia la ejecución de esas decisiones.

Esta función se da tanto en una empresa de finalidad lucrativa, como en una institución pública, en una asociación privada, en un partido político, en un ejército, en un grupo guerrillero y hasta en un grupo religioso.

A veces, por simplificar, hablaremos de “gerentes” para designar a quienes desempeñan esa función de ejecutivos, pero cuando lo hagamos, esperamos de los lectores que interpreten el término en el sentido amplio que dejamos señalado.

Quisiera que el manejo que fuera haciendo de los distintos temas, fuera informal, sin ser poco rigurosa; amena –sin ser superficial–. ¿Por qué ese estilo? Para la persona que ocupa un cargo gerencial, el tema de la gerencia es muy importante. La mayor parte de las horas de su vigilia está dedicada a buscar la forma de ejercerla de la mejor manera. De cuanto éxito tenga, depende en parte su ingreso, su tranquilidad, la valoración que haga de sí misma. Por tanto, ya que el tema es grave, es bueno tratarlo con un estilo liviano.

Como reconozco que una de las destrezas básicas de un buen gerente es su capacidad de comunicarse, voy a empezar por lidiar con ese tema. Solo voy a tener éxito al comunicarme con ustedes, si logro remover ciertos obstáculos.

Yo estoy llamando a su puerta y pretendo hablarle de gerencia. Sé que el primer obstáculo que encontraré será esa vocecilla interior que dice dentro de usted “Y a mí quién me va a venir a hablar de gerencia” o “¡Qué cosa útil me va a poder decir alguien que no conoce los detalles de mi empresa o de mi trabajo!”.

Tiene usted razón. Cuando el que escribe sobre gerencia –o el consultor de estilo tradicional– pontifican sobre lo que usted debe hacer, usted tiene pleno derecho a cerrar su puerta y finalmente lo hará. (Cuando las circunstancias lo obliguen a mantener la puerta abierta, hará como que oye, pero no escuchará, lo cual es otra manera, más sutil y más eficaz, de cerrar la puerta).

Creo que si propongo las premisas sobre las cuales quiero establecer una comunicación con ustedes, quizá consiga que no me cierren la puerta. A eso voy.

Ningún consultor, ningún texto de gerencia, ningún gurú saben más de la situación en que está metido un gerente, que él. Nadie conoce más de sus empresas que ustedes mismos. Yo, desde luego, estoy convencido de que si este libro llega a tener éxito, será solo porque logre movilizar algunos recursos gerenciales (conocimientos, destrezas, actitudes) que ya estén en ustedes y que se dinamicen por voluntad de ustedes, a propósito de algunas reflexiones que logre plantear aquí. Entonces, el éxito de este libro no será lograr convencer de algo, o enseñar algo, o coaccionar sobre algo. Mi éxito consistirá en suscitar algún propósito, algún plan de acción, algún esfuerzo crítico en ustedes, a partir de algo que dicho inocentemente por mí, tuviera mucho sentido para ustedes. Cuando el jugador se acerca a la máquina tragamonedas, todas las monedas que tiene en sus manos son igualmente inocentes, quiero decir, todas son iguales. Pero una de ellas provoca el paroxismo en la máquina... y así se produce la ganancia del jugador.

Algunos autores que escriben sobre asuntos gerenciales no se han dado cuenta de que el valor de lo que escriben no está en lo “científico” que ello sea. Está en el sentido que consiga tener para el gerente. Y el sentido que tendrá para el gerente, lo da la situación en que él está metido. Y esa situación está determinada por un gran conjunto de circunstancias.

Esta discusión ya podría eximirnos de la otra discusión tan manida y tan estéril. ¿Es la gerencia una ciencia o arte? Pero si es un arte ¿quién suplirá –escribiendo– lo que de artista le falta a un gerente? ¿O cuál utilidad tendrá para el gerente –artista consagrado– leer un libro sobre gerencia?

Tal vez las posibilidades de la pregunta –ciencia o arte– nos nieguen la posibilidad de ver algo interesante. En la aplicación, tanto la ciencia como el arte, se instrumentalizan en una técnica, en una manera de hacer las cosas, en unos procedimientos, en unos métodos o lo que es lo mismo, en unos caminos.

Existen algunos conocimientos científicos útiles a la gerencia de empresas. Algunas verdades descubiertas por la psicología y la sociología. También existen algunas técnicas probadamente útiles. Que unos colaboradores se motiven con unos medios y otro no, en función de una escala de necesidades, es un descubrimiento útil de la psicología. Que distintas situaciones demanden distintos estilos de liderazgo, es un conocimiento útil del campo de la sociología. También es útil el conocimiento del método de dirección por objetivos, o el enfoque de costeo directo.

Pero hay un conjunto de conocimientos útiles que a fuerza de elementales no pertenecen al acervo de ninguna ciencia o técnica formal. ¿A que ciencia o técnica pertenece el útil conocimiento de que si hay varias cosas que hacer, hay que empezar por las más urgentes sin descuidar las importantes? O, ¿A cuál campo pertenece el conocimiento de que una vez que se formula un plan de acción, antes de ejecutarlo, conviene hacer un esfuerzo por descubrir qué enemigos le podrán surgir en el camino y quiénes podrán ser sus aliados?

A esto le podríamos llamar sentido común, le podríamos llamar prudencia gerencial o como yo le he llamado ya por muchos años, acción humana eficaz. En la mayoría de los casos, eso es lo que hace la diferencia entre un gerente exitoso y otro que no es.

La sabiduría popular de los refranes, contiene de manera condensada, muchas lecciones de prudencia gerencial. “No despertar perro dormido”, podría significar lo mismo que en lenguaje empresarial –o militar– significa “No abrir frentes innecesarios”. Vale más pájaro en mano que cien volando”, podría tener referencia a que un resultado modesto es preferible al más estupendo de los planes que aún no se ha ejecutado.

Aquí trataré de hablar de técnicas. Eso es imprescindible, especialmente cuando, como es frecuente en el ramo, algunas han estado alguna vez de moda y las empresas y los gerentes considerarían imperdonable que no se las incluyera. Pero fundamentalmente trataré de hablar de sentido común. Desconfiaré mucho de lo que no se pueda comunicar sin recurrir a un diccionario de términos técnicos.

Para decirlo en términos de uso corriente en la empresa, con lo dicho queda señalado cuál es el plan de acción, pero como todos sabemos que son los resultados lo que interesa y no la coherencia o sugestividad del plan, vamos a tener que esperar a medir este libro por resultados.

Hay unas cuantas cosas elementales que deberé ir atacando en el transcurso de este trabajo. Si no conozco –y no lo conozco– lo que los lectores podrían desear de un libro como éste, ¿Cómo voy a lograr saber cual es realmente “mi contribución” al realizar este trabajo?

Ese tema, es fundamental en la empresa. Todos los que desempeñan una función, empezando por el gerente, deberían tener una clara respuesta sobre su contribución al logro de la meta común. A mí me será muy difícil resolver esta cuestión en vista de la particular forma de comunicación que hemos establecido. Pero en muchas empre-

sas, a pesar del cotidiano contacto cara a cara, la cuestión se queda también sin resolver.

El otro tema importante es el de cómo saber si los resultados que produzco son valorados o no, si los lectores sienten que eso que este libro va produciendo, los acerca o no los acerca a sus objetivos. De igual manera, en muchas empresas también existe esta “navegación a ciegas”: se trabaja y se trabaja sin que se sepa de qué manera los resultados se dirigen a se desvían de los objetivos.

Todos los artículos, excepto “Como señalar lo que no anda bien”, han sido publicados en la Revista *Actualidad Económica*, en la Sección Desarrollo Gerencial.*

En cuanto a equidad gramatical de género, he hecho mi mejor esfuerzo, pero muy frecuentemente no he tenido éxito. Espero que como se sobreentiende en castellano, cuando hablo de gerente, de ejecutivo, de jefe, de líder, hablo de él o de ella.

Al igual que en muchas situaciones en la empresa, aquí está mi mejor esfuerzo y crucemos los dedos para que represente un valor para ustedes.

*Adaptación del artículo original
publicado en No. II Vol. I abril, 1997*

* La edición aparece mencionada al pie de cada artículo a la derecha.

**LA EMPRESA
COMO FENÓMENO**

Empresas naturales

Nos hace bien en la empresa un regreso a lo natural, a lo básico. Se dice que antes del descubrimiento de los antibióticos, lo que los médicos hacían era apoyar los procesos de autocuración del cuerpo. Con los antibióticos en crisis, las posibilidades de intervención de los médicos se han reducido. Con antibióticos o sin ellos, no se ha podido intervenir sobre las afecciones de gripe, y todo lo que se puede hacer con ellas es facilitar las actividades fisiológicas de recuperación de la salud.

En un ámbito mucho más político, nuestra generación ha asistido al desmontaje del último gran intento de intervención sociopolítica, que fue la Unión Soviética. Y la maravilla que es la Internet no es un esfuerzo programado sino una apertura a la libre conexión. Todo esto sugiere que hay muchas esperanzas en torno a lo que le he escuchado a don Alberto Di Mare llamar los “órdenes espontáneos”, el mejor ejemplo de estos –por cercano a nuestra experiencia cotidiana– es el de la formación de una lengua, la cual es un complejísimo y utilísimo ejercicio de construcción social.

Vaya usted a saber cómo los habitantes de los castillos en la línea de contención de los moros, fueron cambiando el latín y las lenguas que a la sazón hablaban en “castillano” para dar origen a nuestro castellano de hoy. Ningún gran consejo de notables, ninguna promulgación de reglas, ninguna tabla de violaciones y respectivas sanciones, sino simplemente la naturaleza de las personas, los rasgos comunes entre ellos –que sin estos sería imposible cualquier formación social– y

tiempo, mucho tiempo para ir produciendo las adaptaciones óptimas a fuerza de prueba y error.

Estructura de la empresa

Una posición bastante difundida es la de concebir a la empresa como un mecanismo, susceptible de ser diseñada y construida. Drucker¹ tiene analogías sobre la estructura organizacional según la forma como se estructura un edificio. Pero ¿Por qué no pensar en el desarrollo y el éxito de una compañía referido a la forma como crecen los árboles o a cómo se sostienen los yigüirros en una ciudad a pesar de que cada vez la floresta va estando más lejana?

Para restaurar el Área de Conservación de Guanacaste, donde está ubicado el Parque Santa Rosa, simplemente se ha suspendido el pastoreo de ganado y la agricultura. A partir de esa tregua, la naturaleza ha ido haciendo pacientemente su trabajo. No se ha sembrado nada, no se ha diseñado ni programado nada. Simplemente se han sacado las manos, se han quitado los obstáculos al fluir natural de la vida de ese complejo biológico.

¿Quién organiza a un grupo de amigos? ¿Esos estudiantes que trimestre a trimestre ingresan en las universidades, son enseñados o aprenden? Los profesores se hacen la ilusión de que enseñan, pero con un sistema de reglas muy elemental, con los medios a su alcance y suprimidos los obstáculos, los jóvenes podrían realizar aprendizajes igualmente significativos. Las universidades a distancia son testimonio de eso. La naturaleza pugna por organizarse, por construir, por crear.

En un Grupo T, la regla es que no hay reglas, ni agenda, ni líderes y sin embargo es inquietante la forma como al pasar las horas, el grupo llega a tener una fisonomía tan definida que permite aprender de él. Parece como si los seres humanos tuviéramos un impulso a crecer que no depende de las ilusiones intervencionistas de profesores, consultores, superiores. Muchas empresas vigorosas han surgido tan espontáneamente como aparece un bosque secundario cuando se eliminan los obstáculos.

Algunos autores han venido escribiendo sobre enfoques naturales de la empresa. Recientemente Richard T. Pascale y otros, han publicado un libro cuyo título podríamos traducir por “*Surfear al borde del caos*”.² Este enfoque natural podría ofrecer una alternativa más sobria al enfoque que hace aparecer la gestión de empresas como si se tratara de algo conceptualmente intrincado, como la neurocirugía o la ciencia aeroespacial.

Cómo surge una empresa exitosa

Supongamos que tenemos un proyecto empresarial, que existe una necesidad, que tenemos un producto o servicio que la satisface. Y que queremos constituir una empresa para concretar ese proyecto. Sin pretender agotar el tema, podemos señalar los elementos básicos de la gestión de empresas y otros aspectos básicos de otras áreas, los cuales serían indispensables para el éxito. La calificación de esos elementos como básicos no dice nada sobre la facilidad o dificultad para que se produzcan. La cuestión que estamos tratando de responder, es la de cuáles son los requisitos mínimos necesarios para que surja una empresa exitosa. Veamos la siguiente propuesta:

Aspectos económicos

1. Todos los participantes humanos de la empresa, accionistas, colaboradores, proveedores, gerentes, competidores, clientes, proceden racionalmente en procura de su interés personal.
2. El producto tiene valor para el cliente.
3. Lo que el cliente esté dispuesto a pagar por ese valor que recibe debe ser suficiente para pagar los costos y dejar una ganancia aceptable para los accionistas.
4. Existen unos dueños con posibilidad de ejercer sus derechos de propiedad.

Información y comunicación

5. Existen medios para que la empresa reciba información del entorno sobre cambios en gustos, competencia, tecnologías, disponibilidad de recursos, precios.
6. Existen medios para que la empresa reciba información del entorno sobre si lo está haciendo bien o mal.
7. Existe una comunicación amplia que permite hacerse ofertas y peticiones mutuas entre todos los participantes, no importa su nivel.
8. Existe la posibilidad de que esta comunicación se optimice, por ejemplo, mediante agrupaciones, portavoces, medios de comunicación. No es indispensable que la empresa tenga un ágora.

Aspectos humanos

9. Se respeta a las personas.
10. Existe una noción compartida de lo que es bueno para la empresa, el equivalente para las circunstancias de una noción de bien común.
11. Las personas son sanas, esto es, valoran crear, comunicarse e intercambiar afectos.
12. Existen mecanismos para resolver los conflictos entre distintos niveles, unidades o personas, no solo para paliarlos o barrerlos bajo la alfombra.
13. Los miembros humanos de la empresa aprenden.
14. La empresa favorece la espontaneidad y no utiliza el temor como instrumento de dirección.
15. Las personas encuentran un sentido trascendente a su trabajo.

Aspectos propiamente empresariales

16. La partición en unidades de trabajo es óptima para el manejo de la información y la comunicación.
17. No hay obstáculos politiqueros o territoriales al aprendizaje.
18. No hay obstáculos para experimentar con los aprendizajes y eventualmente transformarlos en innovaciones.
19. No hay límites a la libertad de acción: los accionistas, los colaboradores, los gerentes, pueden separarse de la empresa cuando lo deseen. No hay impedimentos para que la empresa separe a gerentes y colaboradores. No hay inamovibilidades.
20. Opera la especialización. Cada uno hace aquello en lo cual tiene menor desventaja comparativa.
21. Existe una forma de medir la contribución individual positiva o negativa, al éxito de la empresa.
22. Existe un sistema de incentivos –positivos o negativos– ligado a esa contribución.
23. Existen medios de catalizar los procesos de aprendizaje, innovación, comunicación, resolución de conflictos, a fin de para ahorrar tiempo.

Con estas reglas, las personas encontrarán espontáneamente el camino para que la empresa tenga éxito.

- 1 P. Drucker *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2ª edición 1976.
- 2 R. T. Pascale et alii *Surfing the edge of chaos*, Crown Business, New York 2000.

La empresa viviente

Arie de Geus, famoso planificador del grupo Royal Dutch/Shell ha publicado recientemente un libro denominado *The living company*¹ sobre el cual la Revista de Negocios de Harvard, publica un artículo en la edición de marzo-abril 1997.

El artículo tiene como fundamento empírico una investigación sobre la “expectativa de vida” de las empresas, la cual arroja datos interesantes. En 1983, un tercio de la lista de 1970 de las 500 compañías de Fortune habían sido desmembradas o refundidas con otras. La expectativa de vida promedio de compañías en el Hemisferio Norte es de mucho menos de 20 años y la de aquéllas que han superado la etapa “infantil”, en la cual la mortalidad es muy alta, tienen una expectativa de apenas 20 o 30 años. Comparando estos datos con la especie *Homo-sapiens*, señala que esa expectativa de vida es la correspondiente al hombre de Neanderthal.

Atribuye la corta vida de las empresas a que sus políticas y prácticas están basadas muy enfáticamente en el pensamiento y el lenguaje económicos. Sus gerentes se preocupan mucho por producir bienes y servicios y olvidan que la organización es una comunidad de seres humanos y que esa comunidad, como cualquier organismo vivo, tiene como imperativo la supervivencia.

Señala cuatro características de la personalidad de 27 empresas que se han distinguido por su longevidad, entre ellas Du Pont, W. R. Grace, Kodak, Mitsui, Sumitomo y Siemens. Dichos rasgos son:

Actitud conservadora en materia financiera. la cual, entre otras cosas les permite tener dinero a mano, para poder aprovechar oportunidades con más facilidad que sus competidores ya que gobiernan su propio crecimiento y evolución sin tener que depender de terceros.

Sensibilidad con respecto al entorno. Lo cual las hace muy eficaces para ejecutar las funciones de aprendizaje y adaptación.

Conciencia de su identidad, de manera que sus colaboradores, no importa el grado de la diversificación, siempre se sienten miembros de un todo y tienen sentido de comunidad. Los gerentes son personas escogidas dentro de la misma empresa y cada una se siente servidora de una empresa que estaba ahí antes de llegar ella al cargo y que seguirá ahí después de que ella se marche.

Mirada de esa manera, la empresa no es simplemente un buen ajuste entre sus productos y el mercado, sino un organismo que tiene como designio el seguir vivo, lo cual logra a través de la adecuada satisfacción de las necesidades del mercado. De la forma en que produzca esa satisfacción, depende la ganancia, condición indispensable para seguir viva. Como el oxígeno –dice el autor– que es indispensable para estar vivo pero no es el propósito de estar vivo. Este enfoque, parece un simple refinamiento, pero hace aflorar una distinción esencial. Quizá en el futuro la concepción de la empresa como un ente que tiene por finalidad producir ganancias, quede superada con ideas como las de de Geus, de la misma manera que a nadie se le ocurriría confundir un hogar con un hotel.

Tolerancia a las nuevas ideas. Manifestada en aceptación para la experimentación, para las excentricidades, y hasta para explorar lo que a primera vista pudiera parecer absurdo en cuanto a productos, clientes, procedimientos. Esto trae a la mente a John Cao quien sostiene que el proceso de creación en las empresas debe semejar al jazz, donde en torno a una partitura, se pueden ir haciendo improvisaciones por parte de todos los instrumentistas.

Los gerentes de las empresas que decidan encarnar esos cuatro rasgos deberían conducirlos siguiendo estas prácticas de jefatura:

El gerente debe dejar crecer a los colaboradores dentro de una comunidad que permanece unida por valores claramente establecidos. El “pegamento social” no debería ser la relación de intercambio de unas horas por un salario, sino más bien el sentido de pertenencia a un grupo que permite a los colaboradores ser más porque están vinculados a la imagen, a los valores, a la forma como se vive en esa empresa.

Debe revalorar el trabajo y revertir la tendencia introducida por la revolución industrial la cual produjo desdén por el trabajo y enfatizó el valor de los equipos y de las instalaciones. En un mundo en el cual el trabajo más valioso se afina en el conocimiento, esos énfasis deberían transformarse de manera que la valoración de las personas aumente comparativamente con respecto a la de los activos.

El gerente debe utilizar la libertad para emprender, como fuente de vitalidad para la empresa. En el proceso de adaptación, es necesario cambiar la cartera de productos a lo largo de la vida de la empresa. Todas las 27 compañías cambiaron su cartera de productos al menos una vez, lo cual muestra la apertura de sus gerentes. La empresa debe abrir espacios para que sus colaboradores desarrollen ideas. Los gerentes deben practicar la tolerancia y asumir riesgos con sus colaboradores y distanciarse de los enfoques de conducción y control estrictos.

El gerente debe organizar para el aprendizaje, para lo cual el autor sugiere que se utilicen algunas reglas sobre cómo aprende una especie animal. Cita el trabajo de Allan Wilson, profesor que fue de bioquímica y biología molecular de la Universidad de California en Berkeley, y lo resume diciendo que una especie puede mejorar su habilidad para explotar las oportunidades de su entorno, para lo cual son necesarias tres condiciones:

- los miembros deben tener y utilizar la habilidad de circular libremente, la cual utilizarán para moverse en grupos más que para ubicarse individualmente en territorios aislados, esto es, los miembros no deberán tener actitudes “territoriales”.
- Algunos de los individuos tienen que tener el potencial para inventar nuevos comportamientos, nuevas destrezas.
- La especie debe tener un sistema social para propagar la innovación, esto es, un procedimiento establecido para transmitir una habilidad del individuo a toda la comunidad, no por la vía genética, sino a través de comunicación directa.

De aquí podría salir una conclusión interesantísima sobre capacitación y es la de que se podría aumentar la eficacia de los programas si se reblandecieran las paredes entre unidades y entre puestos; si en vez de enfatizar en la enseñanza se enfatizara la creación de condiciones para que los participantes aprendan lo más significativo; si la capacitación fuera una oportunidad para ejercer la creatividad y si luego existieran sistemas para la propagación de la innovación.

Una de las tareas críticas de los líderes sería la configuración y mantenimiento de la comunidad humana. Para eso se requiere un vínculo que mantenga unidos a sus miembros. Se pueden mantener unidos por un vínculo de salario pagado a lo que Marx llamaba el trabajo-mercancía. O se pueden mantener unidos en una comunidad productiva para todos, en la cual obtengan ingresos en función de su desempeño y puedan ir desplegando más plenamente sus potencialidades personales.

Los conductores de la empresa pueden decidir producir riqueza para un círculo cerrado de inversionistas y ejecutivos, en cuyo caso todos los demás serán externos que cambiarán su tiempo y su habilidad por dinero. Ese será su “contrato social”. Entonces los colaboradores no se sentirán motivados a darlo todo ni a ser muy leales a la compañía. Estarán ahí sólo de paso.

O pueden desarrollar una organización que sea una comunidad, en cuyo caso todos los colaboradores serán miembros. Si lo que quie-

ren es constituir una comunidad que sobreviva a sus fundadores, deben poner atención sobre todo al desarrollo de los colaboradores. Deben dar una prioridad especial al tema de cómo organizar la continuidad de una generación a otra. Y a procesos como definir la pertenencia, lo cual permitirá a todos los participantes saber con certeza qué es lo que los distingue. Esto dará respuesta a la pregunta fundamental de “quiénes somos nosotros”, tan importante a la formación de una identidad corporativa.

Esa pregunta debe quedar respondida a través de la claridad en cuanto a los valores comunes y permite ir renovando la comunidad mediante el reclutamiento de personas cuyas aspiraciones y habilidades sean congruentes con los valores y necesidades de la empresa. Esa claridad también señala el camino sobre cómo desarrollar colaboradores y cuáles de sus potencialidades individuales ayudar a desarrollar.

En la empresa viviente, la esencia del contrato social es la confianza mutua. A cambio de su esfuerzo y compromiso, los colaboradores esperan que la compañía los ayude a desarrollar su potencial. Ambos partes, la empresa y los colaboradores, velarán mutuamente la una por los otros, con solidaridad humana fincada no en el paternalismo sino en la necesidad de sobrevivir, para lo cual es indispensable la generación de ganancias en un ambiente que afirme al ser humano.

1 Arie de Geus *The living company*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

Superorganismos

Hubo un tiempo en que se pensaba en las empresas como si fueran mecanismos, mecanismos complejos, pero mecanismos al fin. Hasta recuerdo el orgullo con el que algunos gerentes decían de sus empresas que “funcionaban como un relojito”. Un reloj es un mecanismo complicado en su composición y por tanto de difícil construcción, pero muy simple en sus propósitos: da la hora. Por eso prefería la comparación de la empresa con un organismo, el cual es un sistema abierto que recibe insumos del entorno y desarrolla movimientos internos de adaptación. Un organismo vivo tiene sus sistemas homeostáticos que le permiten mantener su aptitud si el entorno cambia sus características dentro de determinados rangos. Un ser humano puede vivir en climas con variaciones de temperatura de cuarenta grados centígrados.

La empresa moderna demanda nuevos enfoques y uno que se ajusta bastante a las necesidades es el concepto de superorganismo. Un gato es un ente de acción. Llena su tiempo de actividades, igual que hacemos en las empresas, cuyos resultados conducen a unos objetivos. En el caso del gato, posiblemente uno de sus objetivos es sobrevivir, para lo cual tiene que conseguir comida y refugio seguro y según dicen los biólogos, reproducirse, para que sus genes también sobrevivan. Los gatos no viven en familia como los leones, de manera que su reproducción debe estar más guiada por la casualidad que por la organización. Lo mismo que su alimentación depende más de su gestión individual que de una asociación cooperativa, porque no creo que existan gatos cazadores que traigan sus ratones a un “pool” de gatos para que todos se alimenten con

el producto de las destrezas especiales de algunos. Una hormiga también es un ente de acción, pero ésta sí vive de acuerdo a una cierta división de trabajo semejante a la que ocurre en la colmena: hay obreras y soldados y zánganos y reinas. Esa organización social permite afirmar que los objetivos de la hormiga individual están subordinados a los del hormiguero. Forma de proceder que ha sido muy exitosa, a juzgar por la afirmación de que hay sobre la tierra más toneladas de hormigas que de seres humanos.

Si miramos el hormiguero como parte de un sistema biológico más amplio, podríamos señalar algunas relaciones simbióticas o sinérgicas que podrían resultar de interés: las lluvias hacen posible el arroyo. El arroyo crea un buen ambiente para el árbol. El árbol da sus hojas. Las hormigas acarrear las hojas, no para comerlas sino para crear una granja de hongos en el hormiguero, de los cuales se alimentan las hormigas. Algunos biólogos describen como superorganismo a esos entes complejos que operan en una relación de cooperación mutua. Algunos hasta sostienen que todo lo que vemos es un inmenso superorganismo donde hasta los virus tienen relación con la vida de todo el conjunto, del cual forma parte la orgullosa especie humana. A eso es a lo que se denomina la hipótesis Gea o Gaia si se utiliza el término en inglés.

La propuesta de libertad de comercio que forma parte del movimiento de globalización, hará posible la superespecialización de las empresas a través del outsourcing. Si en la India resulta más económico producir software, las empresas productoras de sistemas informáticos en Estados Unidos hacen bien en importar el software, lo cual implica que figurativamente se exportan los empleos de los estadounidenses que antes se dedicaban a tal labor. Según la teoría de la ventaja comparativa, si India y Estados Unidos comercian libremente entre ellos, ambos salen beneficiados si cada uno se dedica a producir aquello en lo que tiene la mayor ventaja comparativa y aun si se especializa cada uno en lo que tiene menor desventaja comparativa.

Desde la perspectiva de la cadena de valor de Porter,¹ el comercio internacional simplificará las actividades de valor. O creará actividades nuevas. En la empresa que se exoabastece (ese sería un neo-

logismo para traducir *outsourcing*) no bastará con tener un buen proveedor sino que habrá que crear las funciones de investigación de posibles abastecedores y la de establecer y mantener funcionando, los contratos satisfactorios con dichos abastecedores.

Constituirá una habilidad especial en las empresas el determinar las sinergias con otras empresas, porque los argumentos que llevan a valorar el exoabastecimiento, llevarían también a valorar el establecimiento de alianzas estratégicas que mejoren las perspectivas del conjunto aliado. En otro momento hemos sugerido que el exoabastecimiento podría causar la especialización de unas empresas en pequeños tramos de la cadena de valor y su vinculación con otras empresas que aportaran otro tramo exitoso de cadena de valor, y hasta causar la ocurrencia de injertos de cadena de valor, como fenómenos análogos a los de la ingeniería genética.

Collins y Porras² sostienen que las empresas más exitosas le han dicho no, a la tiranía de las disyuntivas. Son disyuntivas, por ejemplo, la de si la empresa debe abrazar el cambio o la estabilidad; ser conservadora o atrevida; adherir a una política de bajos costos o de alta calidad; impulsar la autonomía creadora o la uniformidad y el control; invertir para el futuro o prosperar a corto plazo; progresar por planificación metódica o por oportunismo; crear riqueza para los accionistas o hacerle bien al mundo; moverse por valores morales o moverse para buscar utilidades. La forma de vencer la tiranía de las disyuntivas es lo que los autores llaman “el genio de la agregación”: combinar prudentemente ambos extremos de la disyuntiva, porque no hay por qué aceptar que un extremo elimine totalmente al otro, lo cual se puede concretar cuando postulamos que la empresa sea conservadora en unas acciones y atrevida en otras; o que utilice el éxito a corto plazo para garantizar la sostenibilidad a largo plazo; o que se dedique a hacer utilidades dentro de ciertas reglas de juego morales.

Yo iría un poco más allá que los autores y concebiría la empresa como un superorganismo formado por diversos entes o núcleos. En cada uno de los cuales se aplicará “el genio de la agregación”.

Pienso entonces que no es exacto hablar por ejemplo de una empresa innovadora o de un comportamiento empresarial conservador, sino que es más apropiado distinguir que en determinadas circunstancias, algunos núcleos de la empresa son predominantemente innovadores y otros son predominantemente conservadores. Adhiero a la segunda posición y aplico por analogía el argumento de que una de las ventajas de una amplia biodiversidad es que cambios en el entorno no suprimirían la totalidad de la vida. Llevado al caso de la empresa, cuando el entorno exigiera una actitud innovadora, a la empresa la salvarían de la extinción sus núcleos innovadores y cuando se requiriera una actitud conservadora, la salvarían sus núcleos conservadores. Así las empresas, tendrían mejor capacidad de adaptación y mejores probabilidades de supervivencia. No hay que hacer un gran esfuerzo para imaginar un núcleo de finanzas predominantemente conservador y un núcleo de mercadeo predominantemente agresivo, un núcleo de producción predominantemente innovador, un núcleo de gestión del capital humano predominantemente fundado en valores morales y un núcleo de investigación guiado principalmente por la rentabilidad económica. La misma naturaleza de lo que se espera de los distintos núcleos, crea una pauta sobre la orientación de cada uno. En finanzas queremos ir a la segura. En investigación es más frecuente la experimentación. Hacemos diez intentos y uno conduce a resultados útiles. En finanzas no aceptaríamos que no dieran resultados favorables ocho de cada diez acciones.

Recuerdo que Michael Porter ha dicho que la peor de las estrategias es la de navegar entre dos aguas, la de ir a caballo entre dos enfoques estratégicos. Pero eso lo resuelvo diciendo que el reconocimiento de la existencia de núcleos con su específica actitud estratégica debe ser coordinado en la totalidad de la empresa para que exista un solo enfoque estratégico.

- 1 M. Porter *Ventaja competitiva* CECSA México 1987.
- 2 J. Collins & J. I. Porras *Empresas que perduran*, Grupo Editorial Norma, Bogotá. 2002.

Canalizar la energía

En estos días de crisis petrolera resurgen los consabidos propósitos de hacer un mejor uso de la energía, lo cual es un empeño importante. No obstante, esa temática hace resonar el tema de si estamos utilizando bien energías mucho más escasas y de mucho mayor impacto.

Las empresas son fenómenos singulares. Son organismos artificiales, esto es hechos por los seres humanos. Carecen entonces de los sistemas homeostáticos que los organismos naturales han venido desarrollando a través de los años mediante la evolución. Y sin embargo, una empresa eficaz debe operar de manera semejante a como opera un organismo, y la verdad es que muchas operan de esa manera, lo cual habla muy bien de los logros de las personas responsables de ellas, por diseñar de estructuras y sistemas funcionales.

Un proceso básico en las empresas es el buen uso de la energía humana: del talento, del entusiasmo, de la acción. Cuando esos componentes se dirigen a explorar el medio, a formular planes, a lograr resultados, a auto mejorar la empresa, se está haciendo un buen uso de la energía. Pero con frecuencia, no toda la energía disponible se canaliza hacia esos fines constructivos. Hay pérdidas de energía, que analógicamente se comportan como la energía que en un motor, en vez de producir movimiento, se pierde en forma de calentamiento.

Hay pérdidas de energía cuando existen desajustes estratégicos. Llamamos de esta manera al desaprovechamiento de oportuni-

des. A la ceguera para las amenazas. A la subutilización de puntos fuertes y a la falta de atención a las debilidades.

Existen también desajustes en la ejecución. Dada una buena estrategia, podrían ocurrir fallas en la dirección, como cuando no se ejerce un liderazgo funcional a la eficacia. O cuando falla la motivación y entonces las personas de la empresa no producen todo lo que podrían o cuando falla la comunicación y tenemos que desandar muchas veces el camino porque no todos los interesados se enteraron de un determinado movimiento, o porque unos entendieron el llamado de una manera y otros de otra. O cuando no hay sincronía y entonces se hacen todos los esfuerzos necesarios pero no en el momento adecuado o no se aplican en los puntos requeridos y entonces por esa falta de concierto, las energías parciales así aplicadas se pierden sin resultado.

La organización es el vehículo o la estructura a través de la cual la ejecución va haciendo realidad la visión. Para Drucker¹ la estrategia es esencial, pero la estructura es una condición necesaria para el éxito de la empresa. Al respecto se pueden cometer muchos errores que malgastan energía. El primero de ellos es la estructura narcisista. La estructura que no se concibe a si misma como un medio sino como un fin. Es la mitificación de un determinado modelo de organización o de unas determinadas creencias sobre cómo han de ser los organigramas. Entonces la estructura puede ser más bien un producto de los afanes de acumulación de poder de distintas unidades y personas y deja de ser un ordenamiento de los elementos que deben estar claramente establecidos y relacionados. En una organización así, “politiquear” se convierte en una práctica permanente con la consecuente sustracción de energía a los esfuerzos productivos.

Toda estructura debe clarificar cuáles son las actividades esenciales. Aquéllas cuyas deficiencias de ejecución pueden comprometer la supervivencia de la empresa. Debe señalar con precisión quién hace qué y quién depende organizacionalmente de quién, para que todos los puestos queden debidamente alineados hacia las activida-

des esenciales. Debe mostrar con claridad dónde se toman las decisiones esenciales y procurar que éstas sean tomadas lo más cerca de los hechos, de las operaciones, pero tan “arriba” organizacionalmente como sea necesario según la importancia de esas decisiones. Y finalmente debe establecer de quién recibe cada puesto y a quién entrega, resoluciones, información, apoyo, y productos en proceso. Cuando esas actividades, decisiones y relaciones no están claras, se malgasta energía en buscar quién tiene que hacer qué, en esperar que se tomen decisiones o en reclamar por qué no se han tomado o finalmente en inacción por las actividades o decisiones que caen en la “tierra de nadie” y que por esa razón nadie ejecuta.

Veo los grupos de trabajo en las empresas como yacimientos de petróleo. A veces esos yacimientos no han sido descubiertos. Otras, no han sido perforados. Otras, habiendo sido descubiertos y perforados, no se interconectan para recoger su producto. Así visualizo también a las personas que tienen mucho que aportar pero a las cuales nunca se las integra para que canalicen su experiencia, su conocimiento, su entusiasmo, de manera que los talentos de todos refuercen la eficacia de la empresa.

Veo recursos que no se utilizan plenamente o no se utilizan del todo. Ancladas en los viejos paradigmas de valorar a los colaboradores solo por los estudios realizados y las destrezas laborales específicas, las empresas dejan sin utilizar recursos genéricos que podrían constituir la diferencia entre un equipo de trabajo a secas y un equipo de trabajo excelente. Eso ocurre por ejemplo cuando no se utilizan características personales como la capacidad de ayudar a otros a expresarse, el saber poner notas de buen humor en el trabajo, la habilidad para resumir y sintetizar, la destreza para ordenar el trabajo, para buscar acuerdos o la capacidad que tienen algunos para alentar al grupo en sus dificultades.

Se pierde energía por malas actitudes personales o interpersonales. El tiempo que gastamos en preocuparnos, se lo restamos al trabajo eficaz, cuando lo que deberíamos hacer es prevenir o elaborar planes para atenuar esos eventos que nos preocupan. Se malgasta energía

rumiando agravios, reprimiendo sentimientos, dejando conflictos sin resolver, mirando hacia atrás, culpabilizando a otros o a nosotros, avergonzándonos por lo que no hicimos o hicimos mal, en vez de aprovechar el aprendizaje para desarrollarnos o desarrollar la organización. Se pierde energía, como lo señala Deming² cuando en la empresa se generaliza la actitud de cautela o de temor, porque eso paraliza la acción y disminuye la creatividad.

La queja, que es una forma pasiva de mostrar desesperanza, también compromete energía. La forma proactiva de transformar la queja es convertirla en peticiones o iniciativas concretas de mejoramiento. Y cuando los resultados de estos esfuerzos no son positivos, la frustración es una respuesta que utiliza mal la energía, siendo la respuesta constructiva el volver a intentar. Es preferible utilizar la energía para buscar soluciones que para buscar culpables. Es mejor denunciar la ineficacia de los jefes que reducir el rendimiento como una forma de protesta. Y ver la viga en el ojo propio es preferible que gastar demasiado tiempo y esfuerzo en quejarnos del desempeño de los demás.

Desde el punto de vista energético, los resultados son preferibles a las excusas y debería eliminarse todo el ingenio y el tiempo que se dedica a elaborar excusas. Entretener ideas o proyectos fantasiosos es malgastar la energía. Las empresas realistas son más eficaces. Decir no es lo mismo que hacer y decir lo que se hará no lo da por hecho. En vez de lamentarnos por las situaciones, conviene buscar cómo influir en su modificación. Es necesario ver lo que hay y no solo lo que falta. Y escuchar a Drucker cuando dice que solo se construye sobre fortalezas.

- 1 P. Drucker *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2ª edición 1976.
- 2 W. E. Deming la cita es tomada de Mary Walton *Cómo administrar con el Método Deming* Grupo Editorial Norma, Colombia, Sexta reimpresión 1991.

Agujeros negros

Según leemos en los diccionarios, un agujero negro es una región en el espacio con una masa tan grande que su campo gravitacional atrae hacia sí todo lo que pasa por las cercanías incluida la luz. Y por analogía, se denomina agujero negro también, a cualquier cosa que devore incesantemente recursos, fondos, etc. Quienes participamos como externos en procesos de toma de decisión en las empresas a menudo somos testigos de cómo cambia el ritmo de trabajo de un grupo al acercarse a ciertas circunstancias o personas. Vamos transcurriendo fluidamente por un proceso de solución de un problema hasta que se llega a un punto en que la producción de ideas baja de frecuencia, el ánimo antes entusiasta de los participantes, parece que sufre un desaliento ¿Qué ha ocurrido? Es entonces que les pido que indaguen cerca de cuál agujero negro están transitando. Especialmente en la empresa moderna, en la cual el insumo de mayor valor es el conocimiento, es crucial velar por un buen uso de la energía. Y por eso es que resulta útil que los ejecutivos detecten los agujeros negros en sus empresas y si es posible hagan un mapa de ellos. Mapearlos no los elimina, pero sí le permite al grupo prevenirse y hasta disminuirles su malignidad, como ocurre cuando el grupo tiene suficiente buen humor como para hacer bromas de esas situaciones, aunque algunas veces, por la intolerancia y el poder de los personajes que los originan, el asunto no es para bromas.

Tomemos los problemas irresueltos, lo que podríamos llamar problemas crónicos. Por diversas razones, el grupo de trabajo ha salido derrotado en su solución y esas derrotas previas, se convierten

en una dificultad adicional para resolver el asunto. Lo mismo ocurre cuando por alguna razón se ha pospuesto el enfrentamiento de problema. Una posposición sólo satisface a los interesados en ella. Pero a quienes son víctima de los síntomas del problema, o a quienes han aceptado el reto de acometer su solución, la posposición les causa frustración y los indispone para la próxima vez que se encuentren frente a frente con el asunto. Hay asuntos que por temor o cortesía han sido barridos debajo de la alfombra y desde ahí siguen convertidos en destructores de energía. Eso lo vemos por ejemplo cuando en un grupo de trabajo alguien recomienda que fulanito y zutanito trabajen juntos en determinada actividad. El silencio y la expresión facial de los circunstantes dan a entender que la propuesta no es viable. Posteriormente, a la hora del café, alguien discretamente le cuenta al proponente que fulanito “se fue arriba” a zutanito en una promoción y no se pueden ni ver.

Tomemos el perfeccionismo. Hay que aspirar a la perfección. Pero con realismo hay que darse cuenta de que este evento concreto que tenemos entre manos, por razones de tiempo y de oportunidad, deberá ser atendido sin que la aspiración de perfección nos paralice, recordando el dicho de que lo perfecto es enemigo de lo bueno. Cuando se enfrenta un problema, siempre surgen aquéllos quienes querrían contar con información completa y entonces flotando en el análisis, llegan a la parálisis. De manera semejante se consume mucha energía cuando en vez de decidir con base en consensos razonables, se pretende convencer a todo el mundo en una especie de culto a la unanimidad, la cual es de alto valor, excepto cuando se nos convierte en un bloqueo permanente contra la acción.

La culpa es otra fuente de agujeros negros. Si alguien hizo incurrir a la empresa en una pérdida o en un error, en el futuro será muy cauteloso antes de lanzar sus tropas al ataque. La culpa puede provenir de su recuerdo subjetivo del evento o puede venir del folklore de la empresa, el cual en algunas es malignamente memorioso y recuerda en forma de bromas, chismes o leyendas el hecho desafortunado. La culpa se acumula especialmente en aquellas empresas con cadenas de mando muy jerárquicas donde los “de arriba” reci-

ben los errores de los subalternos con la frase sacramental de “yo te lo dije” o “yo sabía que iba a salir mal”. En algunas empresas ocurre que hay una disposición culturalmente aceptada de que el error ha de ser altamente penalizado. En esas circunstancias mucha de la energía de los ejecutivos se asigna a jugar a la segura, en salirse por la tangente en las situaciones de riesgo y en intentar lo menos posible. A algunas empresas los fracasos y la falta de éxito las llevan a desarrollar algo que constituye una analogía de la autoestima baja. Llegan a valorarse poco a sí mismas. Ven a las demás empresas más capaces que a sí misma. Van reduciendo el tamaño de sus aspiraciones. Y al contrario, el éxito, los desafíos, los aprendizajes positivos le van dando a las empresas el respaldo para intentar cosas nuevas. Por cierto, esta es una de las ganancias que la competencia deja a los países. Superada la etapa del temor, cuando pensábamos que sin aranceles proteccionistas no sobreviviríamos, y cuando aprendemos a tener fe en la habilidad nacional para innovar y para responder con vigor a las amenazas y a las oportunidades, se llega a sentir que estamos listos para “las grandes ligas”.

Una manifestación de la baja autoestima es la suspicacia, entendida como la dificultad habitual a establecer vínculos basados en la confianza. Está bien ser muy crítico ante las ofertas que nos hacen pero vivir permanentemente pensando que vamos a salir perjudicados, bloquea la posibilidad de establecer alianzas, de introducir nuevos socios, de ensanchar nuestra cadena de valor. En nuestro país, hace muchos años –y creo que eso ha venido disminuyendo– el mayor temor era a que “nos agarraran de chanchos”.

También comprometen la energía dedicada a la acción los episodios que han deteriorado la imagen de la empresa. En ese sentido, los problemas de servicio al cliente, no se acaban cuando se mejora el servicio, sino que siguen operando negativamente contra el éxito mientras dure el malestar en los clientes y mientras dure la vigencia del juicio que se han hecho sobre la empresa a raíz del mal servicio.

Otros agujeros negros están constituidos por algunos proyectos cuyo costo-beneficio contable los mantiene a flote, pero que no resistirían un examen del costo-beneficio total, esto es incluyendo los costos ocultos. Se trata de esos proyectos de beneficios contables discutibles, en los cuales continuamente surgen contratiempos, fricciones, callejones sin salida, los cuales hacen necesario que se destine a ellos una gran cantidad de tiempo valioso de personas cuyo talento sería muy productivo en otros frentes. Al igual que en los organismos vivos, hay un impulso de supervivencia que a veces desafía toda lógica empresarial, y esos proyectos pueden continuar por años en cuidados intensivos sin que nadie decida tomar las medidas que juiciosamente habría que tomar.

Hay también, como dice Drucker actividades que no tendrían que realizarse si los responsables de otras las hicieran bien. Se refiere por ejemplo a ciertas tareas de enlace y de coordinación. Podríamos agregar dentro de esta categoría el costo de la falta de calidad en el desempeño de todas las tareas, lo cual genera retrabajo, malestar, desmotivación. O las actividades friccionales, cuyo producto es nulo, pero que generan pérdidas de tiempo y de entusiasmo. Un ejemplo son las dificultades que crea una estructura compartimentalizada y separada con gruesas paredes organizacionales, lo cual obliga a numerosos y poco fluidos “toques de puerta”. Si hay que escribir memoranda en vez de enviar correos electrónicos, si hay que pedir cita al ejecutivo de otra unidad de trabajo, si hay que hacer antesala, si las propuestas no se resuelven en el acto sino que tienen que ser “elevadas” para ser conocidas en otro nivel, estamos ante fricciones que dilapidan la energía productiva.

La competitividad depende mucho de que las empresas hagan y utilicen un buen mapa de sus agujeros negros.

Energía y eficacia

Nuestra creatividad, nuestra inventiva, nuestra capacidad intelectual para lidiar con problemas, para descubrir oportunidades, para idear planes de acción, son prácticamente ilimitadas. Sin embargo, esa potencialidad sólo puede expresarse en el tiempo y requiere de energía para expresarse. Nuestro cerebro es capaz de idear y “ver” a la velocidad de la luz, pero si queremos expresar eso que pensamos y vemos, nuestros medios de comunicación –el lenguaje hablado, escrito o gesticular– se convierten en limitaciones. Podemos resolver muchos problemas, algunas veces de manera inconsciente, pero para explicar o aplicar las soluciones, necesitamos energía: hay que hablar, hay que escribir, hay que insistir.

La energía de la cual disponemos es limitada. Diez gramos de azúcar nos permitirían caminar una cierta distancia o hacer el ejercicio muscular y cerebral que implica leer, o cantar algunas canciones. Nuestra energía está sujeta a un principio económico en el sentido de que es limitada y sus usos posibles son múltiples. Esto sugiere que el concepto de costo de oportunidad es aplicable a la decisión de cómo utilizar la energía: si valoro altamente el leer, el costo de oportunidad de hacer un recorrido a pie es lo que deberé dejar de leer por haber empleado la energía en caminar. También, el costo de oportunidad de resolver un problema es igual al valor que hubiera obtenido si hubiera dedicado esa energía a descubrir una oportunidad.

Abraham Zaleznik¹ señala que la energía que se dedica al trabajo podría aumentar si lográramos reducir algunos gastos inútiles que imagino operan como un cortocircuito en una máquina eléctrica. Llevando adelante el símil, podríamos pensar que algunas personas dedican al trabajo productivo una proporción más alta de la energía disponible, en tanto que otras solamente disponen de un residuo para ese trabajo.

El desempeño de un trabajo implica tres componentes: primero, la tarea en sí, luego las relaciones que hay que establecer para realizar ese trabajo, con el jefe y con los compañeros. Y finalmente los sentimientos sobre las tareas y sobre las relaciones: nos gusta o no nos gusta lo que hacemos; apreciamos o rechazamos a nuestros jefes; sentimos simpatía o antipatía por nuestros compañeros. Si la tarea nos resulta desagradable y las relaciones con jefes y compañeros no son satisfactorias, la energía disponible para el trabajo real se ve disminuida.

Podríamos ir más allá y razonar que puesto que la energía disponible para el trabajo proviene de las personas, las empresas donde muchas personas pierden energía en “cortocircuitos”, son menos eficaces que aquéllas en las cuales sus miembros dedican mayor proporción de su energía al trabajo real.

¿Cuáles serían los “cortocircuitos”, esos gastos inútiles de energía, esas pérdidas, esas sustracciones de energía que de otra manera se canalizarían hacia el trabajo real, a plantear y resolver problemas, a descubrir, perseguir y cazar oportunidades, a idear, analizar e implantar mejoramientos?

Una pérdida importante se produce cuando la empresa o sus miembros, tienen el hábito de mirar hacia atrás para lamentarse, avergonzarse, culpabilizarse o desear que las cosas hubieran sido de otra manera. La única forma en que mirar hacia atrás tiene sentido, es cuando de esa retrospección se sigue un aprendizaje. Pero el avergonzarse de lo que ocurrió, no sólo no lo remedia sino que de alguna manera disminuye la confianza, daña la imagen, disminuye

la auto-valoración, lo cual disminuye la capacidad del grupo para producir resultados en el futuro.

El “arar con los bueyes que tenemos” que es una sana práctica de acción significa que no nos vamos a sentar al lado del camino a lamentarnos de no contar con tales o cuales recursos. No significa que no vamos a utilizar los resultados de las acciones para aprender que necesitamos reforzar tal o cual área o adquirir tal o cual equipo o talento. Pero eso no es lo mismo que lamentarse de lo ocurrido o culpabilizarse por los resultados.

Covey² señala que nuestro tiempo y nuestra energía los podemos dedicar a influenciar las situaciones o las circunstancias o a preocuparnos por esas situaciones y circunstancias. En el primer caso estamos haciendo un uso constructivo de la energía, la cual estamos dedicando al trabajo real. En el segundo caso estaríamos dilapidando energía en “cortocircuitos”. Ambos usos compiten entre sí, de manera que cuanto más energía dediquemos a preocuparnos o a lamentarnos, menos será la que podremos dedicar a influenciar la realidad para modificarla a nuestro favor.

El tiempo de la acción –como el tiempo del amor– es hoy. Las empresas hacen un buen uso de su tiempo y su energía hoy. No en el futuro. No se puede hacer nada en el futuro. O se hace ahora o no se hace. Tampoco se puede hacer nada con respecto a lo hecho o lo dejado de hacer en el pasado. Sólo se puede accionar en el presente.

Otro “cortocircuito” son los conflictos no resueltos. Barrer el conflicto debajo de la alfombra, en cualquiera de las formas de que se dispone para eso, sólo garantiza que vamos a tener que dedicar energía a mantenerlo debajo de la alfombra, sin que se pueda asegurar que el asunto no volverá a emerger en el futuro, muchas veces con mayor peligrosidad. Cuando se tiene un conflicto debajo de la alfombra hay que invertir energía en “andar con pies de plomo” alrededor del asunto o en evitar tales o cuales temas en presencia de estas o aquellas personas. De esa manera, se sustrae energía al trabajo real y se disminuye la eficacia.

Al igual que los conflictos, operan los resentimientos con el jefe o con los compañeros, los cuales también se barren debajo de la alfombra, por un temor irracional a las manifestaciones de la agresividad. La agresividad es energía. Puede ser productiva o puede ser destructiva. La agresividad que despierta una ofensa puede ser utilizada para mostrar asertivamente el malestar que esa ofensa nos produce. O puede ser usada destructivamente para dañar a quien causa la ofensa. Pero si no se utiliza ninguno de los dos caminos, la agresividad se transforma en resentimiento, que es una forma silenciosa de censurar al otro, pero también una forma silenciosa de dañarme a mí mismo, lo cual desemboca finalmente en depresión a nivel individual y en debilitamiento de la eficacia a nivel individual y grupal.

Se pierde energía “politiqueando”, esto es tratando de invocar la protección de los niveles altos, para asegurar el puesto o para facilitar promociones. Estas actividades, muchas veces se realizan porque los sistemas de la empresa lo estimulan. Si se valora más las alianzas con puestos elevados que los resultados, si en la empresa antes que ver si la idea es buena se pregunta de quién es, es natural que los participantes inviertan energía en asegurarse de que están conectados a las fuentes de poder. También se puede “politiquear” hacia afuera, como cuando toda la empresa, en vez de mejorar sus ventajas competitivas, dedica esfuerzos a obtener protección o tratos de privilegio por parte del estado. En este caso, esas actividades pueden ser originadas en el mismo sistema económico cuando en vez de operar centrado en el mercado, opera centrado en el proteccionismo.

El añejamiento de asuntos que hace tiempo debieron haber sido resueltos, también se convierte en un “agujero negro” para la energía de un grupo de trabajo. Cuando un grupo se aboca a mejorar la forma en que está operando la empresa, muy a menudo surgen temas o asuntos, ante los cuales cambia el ritmo del proceso y a veces hasta cambia la expresión de los participantes. Se trata de esos asuntos que han sido mencionados decenas de veces y que no han sido resueltos. Ante ellos y hasta en su proximidad, el grupo

se llena de pesimismo por el resultado del trabajo de mejoramiento que está haciendo, siente frustración por la forma como en el pasado se ha ignorado sus sugerencias, siente desconfianza sobre la sinceridad del compromiso con el mejoramiento de la empresa, por parte de quienes la conducen.

Estos asuntos añejos, conocidos, muchas veces señalados, desatan a veces procesos que son muy semejantes al síndrome obsesivo-compulsivo en las personas, en las cuales se repiten pensamientos o acciones sin que se lo pueda evitar. En las empresas, hay temas en los cuales no se puede evitar volver a caer, pero el grupo sabe de antemano que no serán resueltos y que inevitablemente se volverá a caer en ellos sin que se los pueda resolver y así circularmente.

Sería muy interesante lanzar en las empresas “campañas de utilización racional de la energía”, las cuales deberían empezar por señalar las fugas que disminuyen la energía que queda disponible para la eficacia, para el trabajo real, para competir en el mercado, para innovar. Conocidas las fugas, las personas y los grupos encontrarán caminos para resolverlas.

1 A. Zaleznik *Real Work*, Harvard Business Review, Nov Dec 1997.

2 S. R. Covey *The seven habits of highly effective people*, Simon & Schuster, New York 1990.

Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad del desarrollo, del cual hace mucho se habla, pero al que parece que le ha llegado su hora, ya estaba enunciado en las fábulas que escuchamos de niños. La gallina de los huevos de oro era el ejemplo de un bien de producción –ave, persona, empresa, país, región o planeta– que utilizado de manera parsimoniosa, podía rendir frutos indefinidamente. Frutos que no eran la felicidad, pero que sí mejoraban sensiblemente el bienestar. Pero para el ser humano ha sido siempre difícil posponer, esperar, abstenerse. ¡Si tanto bienestar nos da un huevo de oro al día, por qué no obtenerlos todos de una vez y contar entonces no sólo con el bienestar presente sino con ese bienestar futuro que podría ser que no se materializara y que cuando se materializara, podría ser que no nos encontrara aquí como beneficiarios! La forma como el personaje de la fábula trata de obtener hoy todo el oro esperado, o la forma como algunas empresas transforman el medio sin sensibilidad para la homeostasis que es condición indispensable de la vida natural, son dos ejemplos de apresuramiento, de dificultad para dejar para mañana los disfrutes de mañana.

Algunos slogans ecologistas son significativos: “la tierra es de nuestros nietos y la tenemos en préstamo” o “dejemos el mundo un poco mejor de como lo encontramos”. Todo lo contrario del frenesí de actividad productiva que no sólo no cree que basta con el pan de cada día sino que no tiene en cuenta los perjuicios económicos, sociales y ambientales de tratar de producir con la meta de ir llenando de pan silo tras silo.

Así como existe la sostenibilidad en cuanto a países, el concepto es aplicable a personas. Los ejecutivos tienen la responsabilidad de velar porque su trabajo no deteriore su salud moral, mental ni física. Los jefes tienen que tener igual preocupación por la de sus colaboradores.

Un sistema vivo mejora o se deteriora al ir viviendo, al ir operando. El animal de presa va mejorando con el ejercicio su capacidad de cazar. El ser humano puede ir mejorando a través del trabajo su destreza, su experiencia, su buen juicio. Una empresa puede irse fortaleciendo a través de la participación competitiva en el mercado, de manera que cada vez tenga un mayor potencial de supervivencia. Pero igualmente, una persona o una empresa podrían irse deteriorando a través de su acción. Podríamos afirmar que una persona o una empresa –y también podríamos decirlo de una nación– pueden irse mejorando o degradando. Hasta ahora, el deterioro que registramos en las empresas, es el concepto de depreciación. Se trata de la pérdida de valor –de capacidad productiva– que sufren los bienes debida a su utilización en el proceso de producción. Pero existen otros deterioros y otros costos ocultos. El concepto de costo de oportunidad alude al costo de lo que se deja de producir cuando decidimos dedicar unos recursos a producir un bien determinado ya que para producir ese bien, hay que dejar de producir otros. Otros costos que muy a menudo pasan ocultos, son los costos sociales. La fábrica que exporta muebles confeccionados con maderas preciosas, y que al hacerlo pone en peligro a esa especie de árboles hace incurrir a la sociedad, en un costo social. No sólo tuvo como costos los que aparecieron en su contabilidad, a saber, la concesión del área para el corte, la mano de obra y el transporte de lo cortado, sino que causó como costo social el dejar a las generaciones futuras sin la posibilidad de contar con el acervo genético de esa especie.

Ir en automóvil a la oficina, no cuesta sólo la depreciación del auto y el combustible. La sociedad debe soportar el costo ocasionado por la contaminación que causamos, por el deterioro de las vías de comunicación, por la vigilancia y organización del tránsito, por el

malestar derivado del congestionamiento y por el riesgo de accidentes que se causa.

Pero el tema de la sostenibilidad debería sensibilizarnos alrededor de otras manifestaciones más sutiles de esos costos ocultos. Cuando un sistema de incentivos en una empresa, en procura del mejoramiento del desempeño, introduce una elevada competencia entre los colaboradores que provoca la insolidaridad, la empresa está ocasionando a la sociedad un costo oculto. Las personas que participan en la empresa, como producto de su trabajo, se mejoran o se deterioran, no sólo en aspectos técnicos sino en aspectos éticos, sociales. Los valores individuales que las personas ponen en acción en las empresas, modifican a éstas. Pero los valores grupales que se van operativizando en la acción de la empresa, modifican a las personas. Podríamos afirmar que los valores que se operativizan en las empresas, las actitudes con las cuales se vive el trabajo en ellas, va determinando la forma de vida individual de sus colaboradores en sus hogares, y en los otros grupos a los cuales pertenecen. Si en la empresa la norma es que no hay sustituto para la victoria y la victoria sólo se lee en la última línea del estado de resultados, no es difícil explicar cómo los colaboradores imbuidos de esa norma, acepten en el partido político al cual pertenecen o en el club deportivo del cual son seguidores, que el fin justifica los medios.

Una empresa así de competitiva puede tener éxito en el mercado nacional o internacional. Pero existen costos ocultos. Ni la contabilidad de la empresa, ni las estadísticas nacionales muestran los costos del deterioro nacional al cual puede dar lugar un esfuerzo competitivo que no pare mientes en lo ético y en lo humano. Por tanto, podríamos afirmar que la preocupación por la sostenibilidad obliga a estar conscientes de que las empresas que masivamente expenden hamburguesas le causan un costo a la humanidad en el tanto los bosques se vayan transformando en tierras de pastoreo. Pero también a estar conscientes de que el tipo de persona que se va troquelando en las empresas, entraña una pérdida social en el tanto se fuera haciendo menos solidaria, menos compasiva, menos equilibrada en la articulación de sus objetivos personales.

Pero no sólo se puede pecar por exceso. También se puede pecar por defecto. Así se ocasiona un costo oculto a la sociedad si el ambiente laboral en las empresas no tiene suficiente tensión competitiva a causa del proteccionismo o de cualquier otro tipo de privilegio. Ahí los talentos individuales se agostan. La voluntad por producir con excelencia cede terreno al disfrute del lote de privilegio que cada uno se va creando. La ausencia de estímulos que impulsen a mejorar para sobrevivir, van deteriorando al personal. El desgano personal, la falta de garra, la falta de ejercitación de la voluntad y del talento, van produciendo conformismo, comodonearía, en una forma de erosión de recursos humanos.

Un llamativo slogan reza *Think globally, act locally*. No basta, según eso, con estar conscientes. Sino que habría que actuar en el radio de acción, pequeño o grande, en que cada uno tenga influencia. Para un colaborador, la práctica de la sostenibilidad debería llevarlo a estar consciente sobre el riesgo de estarse deteriorando física, mental o éticamente a causa del trabajo que realiza. Para un gerente de recursos humanos, la práctica de la sostenibilidad podría llevarlo a investigar las relaciones, los valores, las normas que potencialmente entrañarían peligro de deterioro para las personas o para toda la empresa. Para un conductor de empresas el concepto de sostenibilidad debería concretarse en unos cuantos puntos que se adicionaran a la visión que tiene de su empresa, de manera que a las nociones de rentabilidad a corto plazo, agregara las nociones de supervivencia a largo plazo, de mejoramiento de la empresa como sistema, de mejoramiento intelectual, técnico y ético del personal y de impacto global sobre el ambiente, lo cual trascendería la noción de contaminación, para transformarse en una noción de contribución social que vaya más allá de la calidad del producto y el cumplimiento de las leyes. En un mundo frágil, interdependiente, ser un "buen ciudadano corporativo" no se reduce a pagar los impuestos y a alentar a algunas actividades de orientación comunitaria, sino que demanda enfrentarse proactivamente al desafío de "dejar el mundo mejor de como lo encontramos".

Normas básicas

Después de pasar revista a un conjunto de modas gerenciales y de haber interpretado cuáles son sus denominadores comunes, a veces nos preguntamos si no bastaría para la eficacia de las empresas con unas pocas condiciones tales como la claridad estratégica, jefes humanamente maduros y un buen clima de comunicación.

La búsqueda de algo como un Polo Norte que permita guiar a las empresas y a sus comandantes, podría no conducir nunca a una respuesta, porque podría no existir tal punto de orientación, pero sí parece saludable el ejercicio de desmontar el edificio conceptual que ha ido adquiriendo la disciplina de la gestión de empresas, para descubrir cuáles son sus piezas estructurales. Eso resultaría útil para ayudar a distinguir lo esencial de lo accesorio, lo cual en una época de inflación conceptual, no es cosa vana.

Drucker, hace muchos años, proponía que el objetivo de mayor jerarquía no es el maximizar las utilidades, sino crear un cliente, lo cual se podría elaborar diciendo que para crear un cliente hay que detectar una necesidad y generar un producto que la satisfaga en unas condiciones de costo que permitan obtener utilidades.

Lo de los costos adecuados en la era industrial, se refería básicamente al costo de las materias primas y al costo del trabajo que los productos llevaran incorporado. Este trabajo era predominantemente muscular, en tanto en la empresa del conocimiento, tan frecuente en estos tiempos, el trabajo que agrega más valor es la

incorporación de conocimiento al producto. Se podría pensar entonces que el Polo Norte que estamos buscando estaría alrededor de una zona que promueva la mayor incorporación de conocimiento al trabajo, dentro de unas condiciones de costo.

Tipos de normas

Hagamos una analogía con lo que ocurre en una comunidad. Las normas que una comunidad llega a adoptar y compartir de manera sostenible, son funcionales a su supervivencia. Tienen que ver con cómo tener una convivencia productiva y feliz. Cuesta imaginar una comunidad en la cual no se respete la vida humana o donde mentir no sea una falta. Esas normas tienen que ser suficientemente generales porque resulta difícil, desde el punto de vista didáctico, manejar un amplio conjunto de normas y desde el punto de vista del control, resulta muy complicado promover su cumplimiento.

Todo grupo social necesita unas normas. Muchas de las normas en las empresas tienen relación con el desempeño (ventas, costos, utilidades, rendimiento del capital, ganancias por acción). Muchas de ellas privilegian el corto plazo. Las normas tienden a canalizar la acción hacia los resultados deseados. Son una condición, no una causa.

Existen otras normas que tienen relación con el desarrollo de la capacidad productiva. En una empresa ni los estados de resultados ni el balance de situación nos dicen nada sobre si está aumentando o no la capacidad de la empresa para producir resultados para sus accionistas. Así como a Pirro se le señalaba el costo de sus derrotas, a muchas compañías se les podría pronosticar que, a pesar de los buenos resultados de corto plazo, están comprometiendo su supervivencia. Y se les podría aplicar lo de que “otra victoria como esa y estaremos liquidados”. Una empresa que gana y no invierte, que pierde su buena imagen, que cede mercado, que pierde personal valioso, aunque exhiba buenos resultados este año y el siguiente, está languideciendo.

El elemento activo en las organizaciones es la persona. Es el comportamiento individual el que puede, mediante las normas, conducir a los resultados deseados. El hombre económico trabaja por su interés individual. Diseñar adecuadamente una organización es dotarla de normas que en su contenido y en su vigencia, logren conducir esos intereses individuales hacia los objetivos organizacionales.

Si la productividad procede más y más de los recursos del conocimiento, si el ingrediente más escaso y más valioso que se incorpora a los productos en la empresa moderna no es ni la materia prima ni el trabajo muscular, sino el conocimiento, si el conocimiento es preponderantemente humano, conviene preguntarse cuál sería el diseño organizacional que potenciaría a las personas.

Los seres humanos necesitan confort –no aire acondicionado y música ambiental– sino unas circunstancias que promuevan el compromiso y el disfrute del trabajo. Recordemos que se ha dicho que se puede exigir por la vía de la autoridad que las personas estén en su puesto de trabajo durante ocho horas, pero no se puede exigir que sean creativos, ni leales a la organización, ni entusiastas. Todos los que trabajan en una empresa, son de alguna manera, voluntarios.

La creatividad, la lealtad, el entusiasmo no se pueden ordenar. Ocurren cuando las condiciones del clima de trabajo son propicias, cuando existe claridad en cuanto a lo que se espera de cada uno, cuando se utilizan las competencias y los gustos de las personas, cuando existen incentivos en función del desempeño individual, cuando quienes son responsables del trabajo de otros, los hacen sentirse parte de un esfuerzo común que vale la pena. Tratar a los que trabajan como voluntarios, es parte del arte de la jefatura y es parte indispensable del confort. Si hay creatividad, lealtad, entusiasmo y si se ha logrado despertar la generosidad individual requerida para potenciar los grupos de trabajo, y si se han promulgado un conjunto de normas técnicas, tales como sistemas y procedimientos, está asegurado el alto desempeño.

¿Cómo determinar las normas básicas?

Los valores no son adornos periféricos. No son exigencias teóricas procedentes de académicos o consultores. Tienen que ser una expresión íntima de ese fenómeno singular que es cada empresa. Tienen que surgir de la ética de las personas que son responsables de la empresa y han de tener sentido en las particulares circunstancias de producto y mercado que caractericen a la firma. De ese conjunto radical de valores emergen las normas básicas.

De la misma manera en que la estrategia limita el conjunto de opciones en las que la empresa puede emprender, los valores y las normas básicas tienen que resolver todas las dudas y conflictos que surjan en el transcurrir de la compañía. Debe aspirarse a que el conjunto de normas no sea numeroso sino reducido y suficiente. Y que sean algo así como las normas constitucionales pétreas, denominación que se daba a las normas de la constitución de un país, que no podrían ser cambiadas ni siquiera por una asamblea constituyente.

Con tal orientación y con un afán de simplificación, convendría tomar todas las normas vigentes en la empresa y tratar de determinar cuáles son las básicas, lo cual se podría realizar primero, mediante una elección entre las normas que resulten conflictivas entre sí y luego mediante un análisis de subconjuntos de normas a fin de determinar su prelación. Simplemente por vía de ejemplo, podríamos encontrar dos normas contradictorias como “valoramos la iniciativa” y “somos muy severos con los errores”, o “apoyamos el aprendizaje” y “remuneramos en función de los años de servicio”. O podríamos encontrar normas tales como “queremos agregar valor para el cliente” y “queremos mantener los costos bajos”, las cuales no son contradictorias pero sí competitivas. En este caso es necesario definir cuál tiene prelación sobre cuál. O podrían ser competitivas normas mucho más fundamentales como “queremos altos rendimientos anuales” y “queremos robustecer la capacidad competitiva”, las cuales se podrían sintetizar en “queremos un alto rendimiento sostenible” o “queremos el máximo valor presente de los rendimientos”.

Con ton y son

Varios años de consultoría gerencial me han convencido de que los gerentes que tienen éxito no se distinguen tanto por lo que saben como por lo que hacen con lo que saben.

Las siguientes reflexiones son bien conocidas. Léidas superficialmente podrían parecer un conjunto de reflexiones sin ton ni son. Pero la persona con responsabilidad ejecutiva que pudiera hilvanarlas debidamente dentro de su hacer cotidiano, quizá podría encontrarles el ton y el son, que sin duda tienen.

1. Ya sabemos cuál camino está empedrado de buenas intenciones. Una buena intención es un propósito. Para que un propósito se cumpla, hay que obtener unos resultados. Para obtener resultados hay que desarrollar unas acciones. Una buena intención sin su correspondiente cadena de resultados requeridos y acciones necesarias, es buena piedra para aquel camino.
2. Hay que descubrir cuáles clavijas tocar. No toda acción es eficaz. La misma acción de la pierna que sirve para pisar el freno, sirve para pisar el acelerador. El problema no es solo encontrar la palanca, sino el punto de apoyo.
3. Participar en un trabajo en equipo representa un drama, un desgarramiento: la tendencia de cada persona a ser ella, contra la necesidad de dejar a los otros ser ellos.
4. Cuando en un país circula una moneda buena y otra moneda mala, la moneda mala saca de circulación a la moneda bue-

- na (Ley de Gresham). Cuando en un trabajo hay obligaciones rutinarias, estructuradas y obligaciones no estructuradas, las obligaciones rutinarias, sacan del campo de nuestra atención a las no estructuradas (a esto podríamos llamarle Ley de Herberth Simon, quien lo enunció).
5. Lo urgente (y lo notorio) muchas veces compiten con ventaja frente a lo importante (y lo oculto).
 6. La búsqueda de consenso puede esterilizar. El paciente se somete a una operación quirúrgica; no la apoya calurosamente.
 7. “Hay un tiempo para todo bajo el sol”. Hay que buscar el mejor momento, cuando las circunstancias sean favorables: una vez desencadenado un parto, no hay quien lo detenga.
 8. Es mejor con reposo y esfuerzo seleccionar unos cuantos objetivos mayores que entrar en actividad frenética.
 9. Cuanto más interés tengamos en que se nos atribuya la paternidad –o la maternidad– de un proyecto, más resistencia encontraremos en nuestros compañeros de equipo.
 10. Pensar en el futuro no es planear. Planear es descubrir el significado futuro de las acciones de hoy (Peter Drucker).
 11. Planear es inventar un futuro y ordenar las acciones de hoy hacia la realización de ese futuro.
 12. “El pensamiento que no se convierte en palabra, es mal pensamiento. La palabra que no se convierte en acción, es mala palabra”. (GK Chesterton)
 13. El papel de la persona que está en el vértice es “tomar decisiones en condiciones de incertidumbre con obligación de acertar”. (Antonio Valero)
 14. A mayor autoridad, mayor responsabilidad y mayor soledad.
 15. A veces en la conducción de empresas conviene cambiar la secuencia ‘listos, apunten, fuego’ y adoptar la de ‘listos, fuego, apunten’. (Tom Peters, “En busca de la excelencia”)

16. El diálogo es superior a la discusión, pero está poco difundido el conocimiento de cómo dialogar.
17. Los asuntos tienen una marcada tendencia a detenerse si no se les da seguimiento.
18. Que algo resulte aprobado no es condición suficiente de que sea ejecutado.
19. Enviar un asunto a un comité puede ser una decisión sensata o puede ser darle un “entierro de primera clase”.
20. “Se puede soñar sobre los fines siempre que se sea concreto en los medios”. (Juan Antonio Pérez López)
21. El tiempo pasa.
22. Hay que estar alerta contra la “parálisis por el análisis”. Es preferible tener que ordenar una acción caótica que movilizar la quietud ordenada.
23. Al final del mejor de los planes, está la “barrera del sudor”. El pensamiento no la puede franquear. Sólo el músculo.
24. La racionalidad tiene muy “buena prensa”, pero también conviene ser instintivo, orgánico. Los dedos del pianista saben tocar piano.
25. Una buena pregunta a formularse: ¿Cuáles son las áreas en las cuales la falta de excelencia de esta empresa compromete su misión o su supervivencia? (Peter Drucker)
26. Y dos buenas preguntas personales: ¿En qué podemos hacer una contribución distintiva? Y ¿Si logro qué, consideraré exitoso mi paso por este puesto?
27. En ciencia, las verdades se descubren. En política y en la acción empresarial, hay verdades que se hacen.
28. A veces es más fácil mejorar lo existente que romper con lo existente. Aunque varias mejoras de lo existente, pueden representar una ruptura.
29. El cambio es un proceso. Necesita tiempo para ocurrir.

30. Existen catalizadores para el cambio.
31. Las entidades de acción, como las empresas, tienen su propia cultura. El cambio profundo de una entidad de acción, implica cambio de su cultura.
32. La empresa es un sistema abierto. Su complejidad encuentra una analogía más estrecha con una ameba que con cualquier mecanismo.
33. A medio camino entre la pusilanimidad y la temeridad está la prudencia, virtud cardinal de los que lidian con problemas y decisiones.
34. Entre el apoyo de unos y la oposición de otros, hay que descubrir los “corredores de indiferencia” o áreas de acuerdo.
35. Nuestros recursos son limitados. Tener muchos objetivos es lo mismo que no tener ninguno.
36. Las necesidades son múltiples y los recursos son limitados. Hay recursos en los que pensamos poco: energía, tiempo, salud, creatividad, armonía, buen humor, oportunidad
37. KISS: “Keep it simple”
38. La estructura organizacional es un medio, no un fin.
39. La redundancia puede ser positiva. La eficiencia a ultranza podría comprometer la eficacia.
40. Los cambios no se pueden decretar: hay que pastorearlos.
41. Habilidad política es la capacidad de agrupar voluntades en torno a nuestros planes de acción.
42. Conviene distinguir entre hechos, suposiciones, presunciones, opiniones, deseos y caprichos.
43. Un problema es un reto.
44. Un conflicto es una acumulación de energía.
45. Siempre hay otras opciones.

46. Las acciones que no tienen relación con los objetivos, son superfluas.
47. Enfrentar la situación concreta del presente puede ser realismo o puede ser pérdida de perspectiva.
48. Nadie conoce un puesto mejor que quien lo desempeña.
49. En el manejo de entidades de acción existe la “serendipidad”, ese como azar afortunado. Pero también existe el azar desafortunado.
50. La teoría de sistemas es una buena óptica para mirar la empresa pero va perdiendo eficacia según se va transformando en religión.
51. Estas cosas, entre otras, obstaculizan la acción eficaz:
 - el temor al fracaso
 - el perfeccionismo
 - la posposición habitual o procrastinación)
 - ver lo imposible de preferencia a lo posible.
- 52 “No dejemos que las palabras se interpongan entre nosotros y la realidad”.¹

1 E. Dimnet *The Art of Thinking* Fawcett Publications, Connecticut 1962.

LA DISPOSICIÓN PERSONAL

Signos de la ejecutividad

La actividad de las empresas requiere de dos familias de talentos. Por un lado, los relacionados con el espíritu emprendedor. Por el otro, los relacionados con la ejecución de los planes de acción sobre los cuales hay acuerdo. El espíritu emprendedor es la fuente de las decisiones sobre el rumbo de la empresa, sobre la ruta que seguirá el barco. El espíritu ejecutivo es la fuente de donde se nutre el esfuerzo por realizar las acciones que van a mantener el barco sobre esa ruta.

La palabra “ejecutivo” se ha puesto de moda. Hay hoteles y aerolíneas, cócteles y trajes, cursos y relojes, clubes y terapeutas, exclusivos para ejecutivos. Los ejecutivos han venido a formar algo así como una nueva clase, dentro de la cual, dicho sea de paso, también se dan estratificaciones. En Estados Unidos hay un estrato muy selecto de ejecutivos cuya característica es la de que su remuneración anual es igual o mayor que su propio peso en oro. Decir de ellos que “ganan lo que pesan en oro” ya no es una metáfora. En las empresas una tarea muy importante para quienes las conducen es la de descubrir talentos ejecutivos entre las nuevas generaciones de colaboradores. Los personas que ocupan posiciones ejecutivas se marchan, envejecen, se desadaptan a las circunstancias. Además, surgen nuevas oportunidades, se agudiza la competencia y hay que prestar nuevos servicios o hacer las cosas de manera diferente a como se habían venido haciendo. Y todo esto hace necesario disponer de personas para hacerles encargos de nivel ejecutivo. A continuación vamos a examinar algunos criterios que se usan en la

selección de personal ejecutivo y a tratar de hacer un esfuerzo por operativizar esos criterios.

Uno de los primeros criterios que se utiliza es el de la inteligencia. “¿Qué te parece tal persona para la gerencia de la Sucursal de Alajuela?”. “Sí. Es una persona lista” Aquí en vez de “lista” podríamos escuchar “viva” o el término más coloquial que es “descobijada”. Muchas veces la prueba de inteligencia se resuelve mediante la invocación de símbolos académicos. Muy rápidamente se logra conformidad sobre las condiciones intelectuales de un candidato cuando se afirma que es “master en administración de empresas”. Este indicador de inteligencia es parcial. Lo único que afirma es que ese candidato fue capaz de pasar unas pruebas para obtener un título. En algunos casos estas pruebas consisten sólo en exámenes y trabajos de investigación, lo cual es insuficiente porque en la empresa encontrará retos diferentes a los que representaron esos exámenes y esas investigaciones.

Un par de indicadores podrían ser más útiles para la valoración de la “inteligencia” del candidato. Lo que la empresa necesita en este aspecto es que la persona ejecutiva exhiba una capacidad para acometer la solución de problemas de manera sistemática y creativa. Esto es lo que a veces percibimos como “una persona muy lógica” o como una “persona de recursos”, de esas que siempre encuentran una salida a los problemas. El ochenta por ciento de lo que una persona aprende en una maestría no será utilizado por ella en su ejercicio profesional. En cambio, diez minutos después de que ocupe su silla ejecutiva, enfrentará el primero de los cincuenta problemas diarios, grandes y chicos, que caracterizarán su vida en el puesto. Resolver problemas es tomar decisiones. El folklore dice que a la persona con responsabilidades ejecutivas se le paga para que tome decisiones. Y se dice que nada es más dañino al prestigio y a la supervivencia de una persona que desempeñe un cargo ejecutivo, como el que se diga de ella que tiene dificultades para tomar decisiones.

Otro elemento importante a observar en la persona que aspira a un cargo ejecutivo es la conciencia que tiene del medio. Un buen ejecutivo debería tener ante sí o más bien dentro de sí, algo semejante a una pantalla de radar en la cual aparecieran con toda precisión sus competidores, sus proveedores, las instituciones que regulan o condicionan su operación, las circunstancias que afectan a la empresa. Debe tener una idea clara de cuál es el estado y sobre todo cuáles son las perspectivas de cambio de ese medio. Ay del ejecutivo que sabe muy bien cómo anda la planta, cuánto vende cada vendedor, cuándo vencen sus obligaciones pero ignora que la tasa de interés subirá, o que escaseará una materia prima o que dos de sus competidores están llegando a un acuerdo.

Quien se propone obtener un cargo ejecutivo debe exhibir gran inclinación a lograr cosas. Este rasgo de su carácter se manifiesta tanto en el esmero que pone para hacer una carta, como en el cuidado que pone en lograr que las reuniones produzcan un resultado. Algunos de los indicadores de esta inclinación pueden ser: la forma como se prepara para su trabajo, la claridad que tiene sobre cuál es el objetivo de la carta o de la reunión que está preparando, la permanente atención que pone en darse cuenta de si las cosas se encaminan hacia el resultado. Un buen ejecutivo se siente incómodo cuando un grupo navega sin rumbo. Algo dentro de sí exclama: “Estamos empantanados en elucubraciones”, y si bien tiene la capacidad de permitir que el grupo realice estos “viajes” a veces necesarios, en un momento dado, su ser interno no puede contenerse más y entonces toma el timón del grupo a fin de enrumbarlo de nuevo. Entre la contemplación y la acción, la persona ejecutiva opta por la acción.

Es importante que el candidato muestre una clara inclinación a concluir asuntos. Hay personas que conviven muy tranquilas con asuntos inconclusos, con “cabos sueltos”. Carecen de la urgencia interna a concluirlos. Esa como urgencia, casi compulsiva que poseen algunas personas con responsabilidad ejecutiva, es un rasgo muy funcional al desempeño de su puesto. Reaccionamos ante lo inconcluso de diversa manera. A algunos, esos asuntos no los dejan

dormir. Otros viven tranquilos con la agenda llena de pendientes. El llamado “Efecto Zeigarnick” del que hablan algunos psicólogos, es la intensidad y dirección con que los asuntos no concluidos influyen en nuestra conducta.

El ejecutivo debe ser una persona muy motivada por poner “últimas piedras” y no tanto por poner las vistosas y publicitadas primeras piedras.

En la empresa moderna una buena parte del trabajo que se realiza es trabajo en equipo. Por eso, un rasgo indispensable de quien ocupa un puesto ejecutivo es la capacidad para formar, estimular y desarrollar un equipo. Esta capacidad muchas veces resulta elusiva. Es difícil decir en qué consiste, si bien cuando la encontramos presente en alguien no nos pasa desapercibida. Jack Gibb afirma que el ingrediente básico del trabajo en equipo es la confianza, palabra que es una mala traducción de “trust” –que es la palabra que usa Gibb– y que se nos podría confundir con “confidence” que difiere mucho de “trust”. En ese sentido, podríamos afirmar que la persona candidata a ejecutiva debe ser una persona en la que se pueda confiar, porque se conocen de ella su espíritu de justicia, su aceptación de los demás tal y como son y su esperanza en que todos son como son, pero que pueden ser mejores. Esas características de quien conduce a un grupo, provocan entusiasmo en quienes lo forman.

Tarde o temprano las empresas deben preguntarse cuáles son sus colaboradores con potencial, a los cuales convenga ir ofreciendo oportunidades formales de capacitación, y más importante que eso, oportunidades de desarrollo en la forma de encargos en los cuales ellos puedan poner a prueba los rasgos que hemos venido comentando. Un procedimiento simple consiste en pedir a un grupo de informantes de dentro de la empresa que señalen personas que cumplan más de tres de los rasgos implícitos en las siguientes afirmaciones:

- Se “crece” ante los problemas.
- Mira los problemas como retos y no como calamidades.

- Cuando resuelve un problema o toma una decisión puede explicar con claridad qué pasos siguió.
- Produce contribuciones creativas que traen a consideración nuevos ángulos del asunto nuevas vías de solución.
- Acepta la discusión de ideas no convencionales
- En sus conversaciones se refiere a menudo a temas externos a la empresa y sus negocios.
- Está bien informada de lo que ocurre tanto dentro como fuera de la empresa.
- Cuando se le da un encargo, uno puede estar seguro de que lo ejecutará (no hay que “arrearla”).
- Se pueden señalar cosas –grandes o pequeñas– que ha logrado realizar, en su trabajo o fuera de él.
- Participa en actividades externas a la empresa en las cuales se realizan cosas concretas.
- Es íntegra: se forma sus propias opiniones y sabe sostenerlas con firmeza.
- Tiene “gracia” para trabajar con otros. Quienes trabajan con ella se sienten bien.
- Sabe reconocer el mérito y la contribución de otros.
- Sabe descubrir para qué son buenos los demás.

Esta primera lista de nombres que obtendremos será de nuevo devuelta a los informantes a fin de que esta vez digan, en una escala de 0 a 5, donde 0 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”, cuáles de los rasgos mencionados arriba presenta cada quien. Con esa información –y a un costo extremadamente bajo– tendremos un perfil de las personas de entre las cuales se puede esperar que surjan los futuros ejecutivos.

Creación de valor

Valor es la capacidad de las cosas de satisfacer necesidades. El precio es un resultado de ofertas y demandas individuales. El valor nace de la relación entre las características del bien y las circunstancias, personales o ambientales, de quien lo utiliza. Un paraguas no tiene valor en un lugar donde no llueve. Un atornillador puede tener mucho valor –aunque no haya tornillos sobre los cuales operar– si se desea abrir una lata de pintura. Una piedra en el camino no tiene valor ni precio, pero adquiere valor si necesitamos evitar que se desplace un auto con sus frenos estropeados.

El afán fundamental del mercadeo es la creación de valor para el cliente. Un “producto con sentido” es aquél que satisface necesidades del cliente. Si el cliente no está satisfecho, nuestra empresa corre peligro. Por eso nos desvelamos por orientar nuestra empresa hacia el cliente, de manera que como dice Carlzon, “antes veíamos a un cliente en cada persona. Ahora vemos a una persona en cada cliente”.¹ Esto rinde utilidades. Aumenta nuestra capacidad competitiva. Pero también rinde otro tipo de utilidades como atender el llamado que podrían hacernos parientes y amigos: “¡Tú que te esmeras tanto por servir al cliente, no podrías considerarme a mí como uno de tus clientes!”.

Lo que denominamos amor, podría verse desde la perspectiva de la creación de valor. Podríamos afirmar que el amor consiste en actos que “crean valor” para las personas que nos rodean. Algunas veces esa creación de valor tiene costo. Si dedicamos parte de

nuestro tiempo a enseñarle a alguien cómo hacer mejor uso de su computadora, estamos creando valor para esa persona, al costo del tiempo dedicado a esa actividad. Si después de una acción eficaz de nuestra colaboradora, la elogiamos y le ayudamos a ver cuáles de sus rasgos de acción la condujeron al éxito, estamos creando valor para ella, a costo prácticamente cero.

Nuestras relaciones interpersonales se ven dificultadas porque prácticamente todos partimos del supuesto de que tenemos la razón de nuestra parte. Dice Robert Fulghum² que ganaríamos mucho en posibilidades de comunicación, si todos pusieramos en el parachoques de nuestros automóviles una pegatina con el texto siguiente: “Yo podría estar equivocado”. Pensemos en lo que ganarían nuestros equipos de trabajo, las relaciones jefe-colaboradores, las relaciones entre iguales, las relaciones familiares, si cada uno de nosotros antes de responder, antes de salir lanza en ristre a defender una tesis, una creencia, un enfoque, se dijera a sí mismo “Yo podría estar equivocado”. Adoptar esa medida preventiva, sería “crear valor” para los que nos rodean.

Hay valores que se crean sin costo. Si repasamos las obras de misericordia, nos encontramos algunas que crean valor pero nos hacen incurrir en un costo. Dar una limosna, crea valor para quien la recibe, pero tiene costo para quien la da. Lo mismo vestir al desnudo o dar de comer al hambriento. Pero enseñar al que no sabe, corregir al que se equivoca o dar buen consejo a quien lo necesita, prácticamente son creaciones de valor que no tienen costo. Si damos a alguien una dirección que necesita, si contestamos con cortesía, si nos esforzamos por entender el punto de vista de otra persona, si la respetamos, si la elogiamos, si la corregimos sin inculpar ni ridiculizar, estamos creando valor, prácticamente a costo cero.

El “hoy por ti, mañana por mí” es una regla de juego de cooperación que tiene el sentido previsor del ahorro: hago un esfuerzo en el presente con la esperanza de poderlo disfrutar en el futuro. Pero algunas personas siguen una regla solidaria de la forma “ayer por mí, hoy por ti” cuyo razonamiento subyacente es que puesto que

hemos recibido cosas gratis, estamos obligados a dar cosas gratis a otros. Esto sería visualizar las buenas acciones de las cuales hemos sido objeto, como parte de una cadena de bien, de la cual somos eslabones que tienen la posibilidad de continuar la cadena, o interrumpirla. Todos podemos recordar cuando un desconocido nos auxilió, nos ayudó, nos dio. Ese creó valor para nosotros.

Un amigo me contaba que una llanta de su coche sufrió un pinchazo más allá del Túnel Zurquí. El venía de Limón sin llanta de repuesto... y sin dinero. Quienes conocemos la ruta sabemos que esa situación es casi desesperada. Pues improbable como es, alguien se detuvo, le prestó una llanta de repuesto, lo llevó a una gasolinera y pagó por el costo de la reparación. Como explicación –porque un acto así de insólito demandaba una explicación– el buen samaritano dijo que en una ocasión él había sido auxiliado por un desconocido. “Ahora –con cautela y previsión– me detengo a auxiliar en la carretera a quienes lo necesitan –dice mi amigo– y espero que continúe la cadena iniciada por alguien a quien no conozco.”

En física, el “efecto mariposa” se basa en la interdependencia de elementos, de manera que si en Asia aletea una mariposa, podría haber efectos físicos detectables en América. De alguna manera, uno puede esperar que los actos de generación de valor tengan efecto en otros o en nosotros, ya o en el futuro. El bien dimana del bien.

En el modelo de negociación de Harvard (Ury-Fisher)³ se dice que una negociación no debe ser vista como una situación en la cual el objetivo es ganar, sino que debe ser vista como una situación en la cual A se interesa en generar soluciones para el problema de B. Aquí de lo que se trata es de crear valor, y la genialidad en una negociación consiste en que A genere un alto valor para B, a un costo cero para sí mismo. El inquilino que además de pagar puntualmente el alquiler, ofrece darle un cuidadoso mantenimiento a la casa, está creando valor para el dueño del inmueble, prácticamente a costo cero. En esencia, de lo que se trata es de que en vez de forcejear en una negociación por ver quién se lleva la mayor

proporción del pastel, nos empeñemos creativamente en hacer más grande el pastel.

Podríamos pensar que todo esto es tan ideal que no se da en la realidad. Pero en esta época de calles con baches, me pregunto quién hace los rellenos provisionales con concreto o quién pone señales en los más riesgosos. Alguien está creando valor para los demás –aquí sí, con costo–. (Desde el punto de vista económico, se trata de una persona privada que está creando bienes públicos en una especie de subsidiaridad al revés: lo que el Gobierno no puede hacer, un ciudadano decide hacerlo).

El valor es un concepto de relación. No se puede crear valor, si no hay alguien cuya utilidad pueda aumentar al aplicar ese valor a una necesidad. El humor compartido es una forma de crear valor con el otro. Cuando mostramos a alguien la tira cómica ingeniosa o le contamos el chiste que lo divertirá, estamos creando valor. Si además nos da placer contar el chiste, estamos creando valor para el otro y para nosotros mismos. Tengo un amigo que de vez en cuando me envía una fotocopia de algo que él ha leído y sabe que a mí me interesa. Yo me siento obsequiado cuando eso ocurre.

La confusión entre valor y precio nos puede llevar a atribuir valor sólo en función del precio y a no congratularnos por disponer de aquello que aunque valioso, no tiene precio. El disco compacto con música de Mozart, tiene valor y precio. El canto del yigüirro en las tardes de abril tardío, los celajes del atardecer veraniego, la luna llena en la playa, tienen valor aunque no tienen precio.

Violeta Parra (“Gracias a la Vida”) da gracias por sus ojos, por sus pies, por sus manos, por el abecedario. Si desarrolláramos la sensibilidad de darnos cuenta del valor que tienen ciertas cosas, si nuestra valoración de la riqueza no fuera tan “contable” (sólo incluimos en la “contabilidad” aquello por lo que pagamos algo), tal vez obtendríamos un valor adicional en la contemplación de esos bienes sin precio. Borges (“El poema de los otros dones”) conmueve cuando da gracias por el último día de Sócrates, “por el álgebra,

palacio de precisos cristales”, por el pan y la sal, por la caoba, el cedro y el sándalo.

La maestra que nos enseñó a leer y escribir, nos dio un instrumento de mayor valor que la computadora de la cual no podemos separarnos ahora. Y aquel profesor cuyos rasgos personales admirables nos hicieron atractivas las matemáticas, crearon sin saberlo un valor que no lo corroen ni la polilla ni el orín.

Cuando era niño, la cima del ejercicio del amor, era ser misionero en África. Pocos tendremos la oportunidad de convivir con enfermos terminales o de ayudar a mejorar las destrezas de los marginados o de hacer contribuciones sensibles a la justicia. Todos tenemos la oportunidad de hacer de cada una de nuestras relaciones interpersonales, relaciones que generen valor. Esa es la forma de operativizar el amor. La caridad, el amor, no son un sentimiento, ni una contemplación estática, ni una delectación embriagante. Amar es un objetivo que o se traduce a acciones concretas o se queda flotando en el éter como un sueño.

Todo esto sea dicho como una invitación a tratar de poner en perspectiva de acción humana, lo que a veces sólo vemos como técnica gerencial.

- 1 J. Carlzon *Moments of truth*, Harper & Row, New York 1987.
- 2 R. Fulghum *All I really need to know I learned in kindergarten*, Ivy Books, New York 1986.
- 3 R. Fisher & W. Ury *Getting to yes*, Penguin Books, New York USA 1981.

El parto sin dolor

Hace pocas décadas, nuestras madres planchaban la ropa con planchas de carbón. Se encendía el carbón en la cocina y se rellenaba la plancha con carbones encendidos. La plancha tenía una chimenea no se si para expulsar el humo o para oxigenar el carbón. Marzo era entonces tan caliente como ahora y planchar una camisa con el cuello almidonado debía requerir de ellas una gran abnegación.

El desarrollo económico ha traído confort: ya nadie tiene que acarrear agua, ni encender una cocina de leña, ni arrancar un automóvil con “cigüeña”. Ahora el servicio “express” nos lleva lo que necesitamos a la casa, ya no nos movemos del sillón para cambiar de canal cuando vemos televisión y cualquier infección desaparece en tres días si se usa el antibiótico adecuado.

Es casi un mundo feliz que nos va transformando sin darnos cuenta. Hace tiempo, ningún gimnasio hubiera tenido éxito: todos hacíamos el ejercicio necesario para mantener tonificado el sistema cardiovascular, con sólo hacer las caminatas necesarias para comprar los alimentos del día, porque la refrigeradora era una rareza. Hoy la popularidad de los gimnasios es la evidencia de que vivir cuesta menos esfuerzo físico.

El esfuerzo muscular requerido para vivir, se ha venido simplificando, lo cual nos ha acercado a la ilusión de que podemos esperar el bienestar emocional sin esfuerzo. Así quisiéramos que no costara aprender, o que no costara esfuerzo cambiar, mejorar, progresar.

Que fuera realidad la ilusión hedonista de que el placer o la ociosidad, pudieran llevarnos a una felicidad permanente.

Son legión los libros que prometen “German the easy way” o “On becoming rich without really trying”. Y lo creemos porque nos hemos acostumbrado a apretar botones y obtener resultados inmediatos y creemos que es falta de eficiencia que aún haya logros que cuesten esfuerzo.

Las esperas nos parecen indeseables. Todo lo queremos de inmediato. Una cola ha venido a ser un signo de que algo falla en la entidad que presta el servicio. Lo que como clientes no podemos recibir de inmediato es una señal para empezar a buscar otro proveedor. Esta seducción de lo instantáneo se encuentra en muchos productos: en comidas rápidas, en pegamentos, en bebidas. Valoramos todo lo que no nos haga esperar.

Eso quizá explique en parte la apertura de la comunidad empresarial mundial a las modas que gurúes y académicos del management están lanzando con la periodicidad con que los modistos lanzan su moda de primavera o de otoño.

La fantasía que atiza estas modas debe ser semejante a la que aliena a las dietas que se suceden una tras otra: es posible, con poco esfuerzo, siguiendo un determinado método –el más nuevo– empezar a ver cómo nos ponemos esbeltos en poco tiempo y mejoramos la calidad y la duración de nuestra vida. De igual manera, las modas en la ciencia gerencial nos prometen abundante cosecha de frutos de mejoramiento que aumentan nuestra eficiencia, nuestra capacidad para enfrentar retos, y nuestra competitividad, que es como el aseguramiento de que empresarialmente tendremos larga vida.

Es elemental que cualquier método o filosofía que mejore la empresa supone que se han de realizar cambios en personas, procedimientos, actitudes. Y ese cambio siempre tropezarán con las conocidas resistencias. Alguien tendrá que pastorear el proceso de cambio y eso significa esfuerzos para explicar, para persuadir, para apoyar, para aclarar equívocos, para tranquilizar a los que temen,

para consolar a los que sufren, porque se sufre en un proceso de cambio. Y ese esfuerzo de pastoreo cuesta. Demanda voluntad, demanda perseverancia. No es una actividad automática, fluida, sino que es un ejercicio de acción racional, que siempre ha requerido del ser humano ir a contrapelo de la tendencia al mínimo esfuerzo, abandonar la seducción del “dolce far niente”.

De ahí que todo proceso de cambio requiera de una resolución y no solamente de una decisión. Una decisión es un acto todavía muy cercano a lo intelectual, si bien la voluntad entra en juego concitándonos hacia lo que nos parece deseable. Una resolución es una decisión que ya convocó al músculo. Es una decisión que declaró la alerta. Es una idea que tambaleante, está aprendiendo a caminar. Es una decisión que pugna por dejar el mundo de las ideas para materializarse en un esfuerzo concreto.

Es grato hacer lo que nos gusta y nos resulta fácil. Y eso a veces produce resultados. Pero en cuanto se refiere a mejorar la competitividad de las empresas, lo que hay que hacer muchas veces no es grato ni resulta fácil. De ahí que los faltantes mayores que tienen las modas que prometen el cambio en las empresas, no sean tecnológicos sino ascéticos.

Los paquetes conceptuales del Pensamiento Estratégico, de la Calidad Total, de la Reingeniería, no son complicados. Tampoco es complicado sentarse dos o tres días en un seminario a escuchar una exposición doctrinal o teórica sobre esos temas. Lo que sí es difícil es llegar el lunes siguiente a la empresa y empezar a poner por obra algunos de los conceptos. Quizá por eso fracasan más de la mitad de los esfuerzos de calidad total, como decía la Revista Fortune en los años noventa.

A todos los participantes cotidianos en las empresas, vale decir, gerentes, jefes y colaboradores, les gustaría una empresa que constituya una fuente de empleo más estable, una oportunidad de trabajo desarrollante y un ambiente psico-social en el cual no haya obstáculos para encontrar la felicidad a través del trabajo. Por eso están de acuerdo con todas las modas gerenciales. Pero el gustar de una

empresa así, no es suficiente. Es necesario querer una empresa así. El gustar está más cerca de lo sensible. Nos gusta un buen aroma o un buen sabor. Está más cerca de la reacción placentera. El querer en cambio, es más un ejercicio de la voluntad que un ejercicio de los sentidos. Es un acto en el cual el ser humano se levanta a sí mismo para conducirse en pos de lo que quiere. Y para eso siempre ha habido que negarse un poco. Siempre ha habido que hacerse un poco de violencia. Siempre ha habido que aceptar que el camino, especialmente al principio, es difícil. Y eso no es técnica. Eso es ascética.

No basta con que los participantes en la empresa gusten del mejoramiento o de la excelencia. Es necesario que cada uno asuma la responsabilidad personal por contribuir a que esos deseables estados emerjan. Sería muy cómodo que las empresas pudieran mejorar sin que nadie individualmente tuviera que esforzarse o velar o sufrir. Pero tal cosa no es posible. Vivir no es fácil. Mejorar no es fácil. Desarrollar empresas mejores, más competitivas, más satisfactorias para quienes las viven, tampoco es fácil. Las técnicas son conocidas. Los objetivos son deseables. La energía está disponible en cada uno de los participantes. Tal vez todo lo que se necesita es el convencimiento de que no hay parto sin dolor.

Abnegación

Vivir en sociedad es vincularse. Nos vinculamos con nuestros amigos y vecinos, con los miembros de nuestra iglesia, con los de nuestro club, con la red de apoyo de la cual obtenemos servicios: los profesores de nuestros hijos, los médicos y odontólogos que nos atienden, los abogados que llevan nuestros asuntos. Pero no todos ni con todos nos vinculamos de la misma manera. Con algunos lo hacemos de manera más estrecha que con otros.

Con la empresa con la cual trabajamos, también se establece un vínculo. Se puede estar vinculado con ella de manera apenas epidérmica o de manera profundamente comprometida. Se puede “tener un puesto” en una empresa o se puede “tener una misión en ella”. En igualdad de condiciones de talento y destreza, la última forma de vincularse produce un desempeño superior.

Un test para determinar cuánta intensidad tiene nuestro vínculo, podría consistir en preguntarse qué es lo que obtenemos de la empresa y qué entregamos a cambio. Si lo que obtenemos es simplemente un salario y lo que entregamos son unas horas de nuestro día, la vinculación es del grado más tenue. Si en cambio, estamos conscientes del valor estratégico de nuestra contribución y de nuestro significado dentro del esfuerzo común, y la contraprestación que obtenemos a cambio consiste no sólo en un pago sino en seguridad, oportunidad de desarrollo y sentido de pertenencia, nuestra vinculación es más fuerte y compleja. Posiblemente cuando Marx hablaba del trabajo-mercancía, de lo que hablaba era de entregar

un cierto número de ergios de energía por semana, a cambio de un salario. Y si la energía provenía de pan y patatas, realmente podría hablarse de entregar una cierta cantidad de carbohidratos a cambio de un salario. Una visión así del trabajo sería tan pobre como si explicáramos el amor de pareja como una pura interacción de procesos bioquímicos.

Tener un puesto lleva simplemente a cumplir “por salir del paso”. Tener una misión, en cambio, convoca a “caminar la milla extra”, a dar “el segundo aire”. Cuando el vínculo que se tiene con una empresa se visualiza como una misión, existe una llamada y una inclinación a excederse en el cumplimiento de las tareas.

Esto del trabajo como misión sonaba a muy abstracto e idealista, hasta que en un grupo con el que estábamos trabajando sobre estos temas, una señora hizo la siguiente reflexión: “Yo siempre me veía como la vieja del archivo. Ahora me doy cuenta de que soy la custodia del patrimonio documental de esta institución”. Recordé entonces a Juan Ramón Jiménez¹ narrando que en su pueblo había un monte al cual llamaban el Monturrio y cómo aquél se le ennoblecía de pronto cuando supo que el origen de su nombre era “Mons Urium”, puesto por los romanos.

El ser humano es capaz de sobrepasarse a sí mismo. La condecoración del ejército norteamericano por acciones heroicas hace mención a haber actuado “más allá del llamado del deber”. El heroísmo es, pues, excederse con respecto al cumplimiento del deber.

Existen formas asimétricas de vincularse como cuando se ama sin ser amado o se es amado sin amar. Podría tenerse un vínculo a través del cual sólo se reciba sin dar gran cosa a cambio o uno a través del cual se entregue hasta la camisa recibiendo muy poco a cambio.

Nos gobiernan ciertos paradigmas sobre el trabajo. Es generalmente aceptado por ejemplo que las madres, los curas, los médicos, los maestros y los bomberos, han de ser abnegados. Pero no pensamos nunca en un mecánico, un pulpero o un contador abnegados.

Y la verdad es que en cualquier tipo de trabajo que se realice, es necesaria alguna dosis de abnegación y que el desempeño se vea influenciado por el grado de abnegación que pongamos en la tarea.

Abnegación es negarse a sí mismo. Es hacer un sacrificio personal con un objetivo. El concepto no está de moda, pero aunque la cultura hedonista impida hablar de él, se lo sigue practicando, porque la acción, el trabajo, el lograr resultados, sigue siendo difícil, a pesar de todos los instrumentos disponibles. El hacer sigue siendo un pulso entre el cómodo “far niente” y la necesidad de aportar tiempo, atención y energía para que algo ocurra. La cuestión no es cómo ser más abnegado sino la de convertir la abnegación en una variable de la cual se pueda hablar en las empresas. Reconocido, legitimado el concepto, que cada quien haga el uso que quiera de él. Nuestra apuesta es en el sentido de que cuando lo aceptamos, con mayor probabilidad podremos optar libremente por practicarlo.

El reconocimiento de la dificultad del trabajo y de la posibilidad de negarnos a nosotros mismos en su ejecución, podría lanzar luz sobre un paradigma que a mi juicio nos limita. Es la creencia o suposición de que para poder realizar un trabajo con excelencia, se tiene que contar con todos los medios necesarios. Nuestro potencial quedaría liberado si estuviéramos persuadidos de que muchos han logrado hacer, construir, inventar, crear, dar afecto, apoyo, a pesar de que sufrían de poca salud, dolor de cabeza, privaciones, pobreza, tristezas, limitaciones físicas, falta de talento.

A veces nuestra disposición llega hasta el arranque, al esfuerzo inicial, a la primera piedra, en lo cual hay el aliciente del empezar, de la novedad, de la atención que reciben las cosas cuando comienzan. Pero luego viene la soledad de la acción continuada, ya sin reflectores, sin la banda que tocó en la inauguración, con los ecos de la arenga inicial ya apagados. Es la hora de la perseverancia, quizá la parte más difícil de la acción eficaz. Aquí de nuevo, el vínculo

con la empresa es una variable importante: para quien está tenuemente vinculado, la perseverancia es imposible o muy difícil. Para aquél cuya misión se ve iluminada por el objetivo que se logrará, por el sueño que desea realizar, la perseverancia encuentra fuentes de energía que la sostienen. La acción eficaz debe ser sostenible. La perseverancia es la acción sostenida. La visión –el sueño realizable– es la fuente de energía para la perseverancia.

El tipo de vínculo que tengamos con la empresa, puede transformar también otro resultado de la relación. Es distinto el deseo de superación personal que el deseo de tener una promoción o un ascenso. El primer concepto es mucho más amplio y puede considerarse que implica al segundo. Pero si aspiramos a un “aumento de sueldo” corremos el riesgo de obtener sólo eso, en tanto que si aspiramos a la superación personal, estaremos obteniendo beneficios más duraderos, potencias utilizables dentro de esta empresa o en otras, en el trabajo o fuera del trabajo. Saúl salió a buscar unas asnillas... y volvió con un reino, comenta Ortega.

Cuando una empresa vende computadores y otra –en el mismo ramo– se visualiza a sí misma como “vendiendo soluciones a problemas”, la segunda formulación no solamente es más atractiva desde el punto de vista del mercadeo, sino que quita barreras y permite que entren en juego recursos, talentos, anhelos, que no son estimulados por la primera formulación. De igual forma, la definición ampliada del vínculo que tenemos con la empresa, permite poner en acción recursos que de otra manera quedarían ociosos.

Todo proyecto de acción humana necesita ser “pastoreado”: una olla en el fuego, una mata de rosas, un propósito de mejoramiento, una amistad, un amor. Y pastorear siempre ha sido una actitud nutrida por la abnegación.

1 J. R. Jiménez Platero y yo Aguilar, Madrid 1960.

Resiliencia

La capacidad que tienen algunos cuerpos para recuperar la forma después de un impacto se denomina en inglés “resilience”. Es una palabra con etimología latina que aún no aparece en el Diccionario de la Real Academia, pero que si tuviera que crearse en castellano posiblemente daría origen a la palabra “resiliencia”. Una pelota de beisbol, durante el contacto con el bate, pierde su forma esférica y sufre un achatamiento en el polo en el cual sufre el golpe y consecuente expansión en el ecuador. Pero cuando cae en las graderías, ya ha recuperado su forma original. Una esfera hecha de arcilla fresca, si sufriera la misma deformación a consecuencia de un batazo, no recuperaría su forma original. La pelota de beisbol es resiliente. La de arcilla no.

Se dice que uno de los rasgos del carácter emprendedor es la resiliencia. El mundo de las empresas es muy dinámico, plantea múltiples oportunidades, obliga a múltiples decisiones y acciones y en consecuencia, golpea figurativamente a emprendedores y gerentes, quienes sufren la deformación emocional del impacto de lo que no sale bien. Si no fueran resilientes, a cada fracaso seguiría un período de aplanamiento: no tomarían decisiones, no emprenderían cosas, no mirarían afanosamente el entorno en busca de oportunidades. La resiliencia es pues un rasgo valioso, puesto que el gerente o empresario que así quedara postrado después de un suceso adverso, sería menos eficaz que aquéllos que pronto después de un evento desafortunado, están de nuevo en forma, aceptando nuevos retos. Desde luego la resiliencia es un rasgo genérico del carácter de las personas, esto es, que quien es resiliente en materia de ges-

tión empresarial, también lo es en el resto de sus manifestaciones personales: posiblemente ninguna pena, ninguna aflicción, ninguna frustración le dure mucho tiempo.

Como muchos de los rasgos del carácter emprendedor, éste puede ser más fácilmente reconocido que desarrollado, pero una visión optimista de la empresarialidad y la gerencia nos hace pensar en la posibilidad de que gerentes y empresarios en ejercicio pudieran desarrollarlo y no solamente ufanarse si lo tienen o lamentarse si no lo tienen.

Un camino para desarrollar este rasgo es conocerlo y valorarlo. Cuando nos damos cuenta de la existencia de un rasgo, empezamos a estar más conscientes de su presencia o de su ausencia. Este darnos cuenta de la presencia o la ausencia del rasgo, unido a la valoración que de él hacemos cuando entendemos su importancia para el ejercicio de la acción sistemática, nos impulsa a desarrollarlo, a robustecerlo, a ponerlo en acción. Reconocer algo como valioso, moviliza nuestra energía en la dirección de poseerlo. Nos educamos a nosotros mismos cuando descubrimos que un rasgo es valioso. De alguna manera como que nos imitamos a nosotros mismos y tratamos de sobrepasarnos: si una persona conoce el concepto, se siente resiliente y valora el serlo. La próxima vez que se vea amilanada por un fracaso, se arengará a sí misma y entonces la recuperación de la forma en que estaba antes del impacto será más rápida. Lo mismo que otra persona después de darse cuenta de la existencia de este concepto y de presenciar las deficiencias correspondientes en sí misma, se sentirá impulsada a poner un poco más de energía personal en la recuperación del estado previo al impacto. Se nace más o menos resiliente, pero se puede mejorar el rasgo.

Existen algunos caminos relacionados con el conocimiento y que pueden ayudar a mejorar la resiliencia. Empresarios y gerentes se caracterizan por ser muy realistas, por recurrir continuamente a la constatación. Así los vemos ante un problema, hacer un inventario de los recursos con los cuales cuentan. Ante una amenaza, hacer

un recuento de las vulnerabilidades a través de las cuales la amenaza podría dañarlos. Ante una oportunidad, pasar revista a las fuerzas con las cuales podrían intentar aprovecharlas. Esa destreza les permite también ante un evento desafortunado, hacer un inventario de con qué cuentan ante él, a fin de encontrar estímulos para volver a ponerle a las circunstancias la cara que le ponían antes del evento. Es algo así como cuando el general sufre una derrota y en cuanto puede hace un inventario de los recursos que quedaron aún con capacidad de combate y con los cuales podría intentar volver a la acción.

En este inventario que podrían hacer gerentes y empresarios después de un impacto, están sus habilidades y fortalezas. El hecho de que algo salga mal, no daña los recursos de la persona de acción. Naturalmente, debido a la emoción de la derrota, se hará reflexiones depresivas como por ejemplo “no sirvo para esto”, “no tengo ninguna intuición”, “me faltó empeño”, pero aunque un evento desafortunado da pie a descubrir debilidades, hay que hacer un esfuerzo de realismo para darse cuenta de que las habilidades y fortalezas que se tiene no sufren menoscabo, aunque en la derrota la apreciación que hacemos de ellas se tiña de pesimismo.

Salvo el caso de situaciones muy específicas, también queda intacta después de un fracaso, la red de personas en las cuales el gerente o empresario encuentra apoyo y afecto. Ahí siguen estando los ejecutivos y técnicos de la empresa, con los cuales se puede intentar recuperar parte de lo perdido, o emprender otras acciones totalmente nuevas. También, salvo excepciones, quedan los clientes y los proveedores, con los cuales se puede emprender nuevos proyectos. Y como el impacto de un evento desafortunado, es en su componente más importante un asunto de significado interno para la persona protagonista, es recomendable que con realismo haga un inventario de las personas con cuyo afecto sigue contando. La desolación que siente la persona que está pasando por una situación muy desagradable, se atenúa ante la presencia del apoyo, del consuelo, de la solidaridad de aquéllos que tienen alto valor afectivo para ella.

Cuando la magnitud u otras características de una situación nos paralizan, nos sumen en confusión, y en consecuencia disminuyen nuestra capacidad habitual de acción, una forma de terminar con ese marasmo es, según Covey,¹ utilizar el factor R-I. Esto es, preguntarnos con cuáles recursos contamos y preguntarnos cuáles iniciativas podríamos emprender. Esas preguntas ponen fin a la etapa de postración y marasmo, durante la cual sentimos que no tenemos ningún control sobre la situación.

En el extremo más bajo de la situación post-fracaso, la persona no quiere emprender nada. Puesta a barajar las posibles iniciativas que podría tomar, va a ir readquiriendo la conciencia de que siempre es posible hacer algo y eso va a devolverla poco a poco a sus habituales prácticas de acción. Lamentarse, condolerse, culparse, como se suele hacer después de obtener un mal resultado, conducen a la inacción. Hacer el ejercicio de buscar acciones posibles que podrían emprenderse a partir de este momento es un reconocimiento de que el camino de la recuperación pasa por la acción y no por la depresión.

Una de las iniciativas posibles, muy relacionada con la red de personas que pueden brindar apoyo y afecto, es la búsqueda de ayuda. La depresión posterior al fracaso lleva en la otra dirección, en la de encerrarse, aislarse, desconectarse. El repaso de las posibilidades de obtener ayuda, la organización de los distintos tipos de ayuda que podría utilizar, la formulación de estrategias sobre cómo obtener y utilizar esa ayuda no son solamente un plano sobre cómo salir de la postración sino que constituyen formas de recorrer el camino de salida.

1 S. R. Covey *The seven habits of highly effective people*, Simon & Schuster, New York 1990

El aprestamiento para dirigir

Dirigir a otros, no es un asunto de técnicas, sino que demanda un cierto aprestamiento del ánimo, lo cual ilustran de manera muy eficaz estas bellas parábolas orientales.¹

Una de las parábolas relata cómo un duque que se reconoce a sí mismo como muy talentoso, se da cuenta de que al hacerse cargo del gobierno de su territorio, comienzan a deteriorarse las condiciones de bienestar que bajo su gobierno había logrado su antecesor, a quien el duque reconocía como poco talentoso y poco diligente. Cómo –se preguntaba– es posible que teniéndolo todo para gobernar, las cosas no marchen bien en mi territorio. Más acuciante era la pregunta sobre cómo su antecesor había tenido más éxito que él.

La parábola dice que el duque marchó en busca de un sabio a quien fue a exponerle sus dudas y sus angustias. El sabio lo escuchó pero no le respondió. Sino que más bien le hizo indicaciones de que lo siguiera. Haciéndolo, se internaron en el campo, y al cabo de mucho andar llegaron a la orilla de un río majestuoso: sus aguas parecían inmóviles. La otra orilla, se veía lejana. En la dirección aguas abajo, la vista se perdía en el horizonte. En el atardecer que avanzaba, el río parecía desdibujarse inmóvil y finalmente desapareció en la oscuridad de la noche.

Así estuvieron sumidos en las sombras algún tiempo. Luego hicieron un pequeño fuego y a su luz, fueron recogiendo ramas que apilaron hasta lograr alentar y sostener una vigorosa hoguera, a cuyo amor, el sabio y su visitante siguieron en silencio hasta que el sueño los venció.

Al amanecer, los rescoldos de la hoguera que eran todo lo que quedaba del gran fuego de la noche anterior, fueron paulatinamente perdiendo notoriedad, en competencia con los rayos del sol y al instalarse el día, las cenizas parecían ser sólo el recuerdo triste del esplendor de la hoguera.

Entonces el sabio preguntó: ¿Ya tienes la respuesta a tus preguntas? Pero el duque tuvo que excusarse porque aún no había obtenido una respuesta. El sabio entonces dijo: la conducción de una actividad, tiene que ser hecha con la humildad con que transcurre el río. No con el aspaviento con que se expresa la hoguera. Debe ser hecha en el silencio con el que el río se desliza hacia el mar. No con el crepitar veleidoso de la hoguera. Con la tenacidad cotidiana con que fluye el río. No con el frenesí ostentoso de la hoguera. Llenando plenamente todo el cauce hasta sus últimas grietas. Y no saltando de instante en instante de aquí hacia allá.

Otra de las parábolas relata el caso de un rey que con prudencia se da cuenta de que su hijo, quien lo sucederá en el trono, tiene que ser capacitado para hacerse cargo del puesto cuando él parta. Con ese propósito envía a su hijo a un gran maestro con el encargo de que lo prepare para el ejercicio del gobierno, que más tarde o más temprano sería su responsabilidad.

El gran maestro recibe al muchacho y le da una tarea. Vete un año –le dice– a vivir en el bosque y a aprender a escuchar sus sonidos. Al cabo de un año vendrás y me dirás lo que has aprendido a escuchar.

Al cabo de un año el muchacho regresa y el gran maestro le pide que le diga lo que aprendió a escuchar. El muchacho relata que sabe escuchar el canto de los pájaros. El sonido del viento en las hojas de los árboles. El de las ramitas que caen. El de las hojas al ser pisadas. El sonido de la lluvia, uno en las hojas del árbol, otro al escurrir por las ramas y tronco y otro al caer sobre la hierba. El sonido del arroyo, uno en los rápidos, otro en los remansos.

El maestro, reconociendo que el muchacho había aprendido bastante pero no suficiente, lo envía de nuevo a vivir en el bosque con el encargo de que aprenda a escuchar aún más sonidos.

El muchacho, con entrega, con paciencia, con amor por el noviciado en el cual disfruta de tan sabio guía, vuelve al bosque y sin ansiedad por el paso del tiempo ni esfuerzo consciente por acabar la tarea, va progresando en su camino hasta que un día, siente que ya está listo para presentarse al maestro. Emprende el camino de regreso, sale del bosque y va a su encuentro.

El maestro le pregunta cuáles nuevos sonidos ha aprendido a escuchar. Y el muchacho responde que ahora sabe escuchar lo inescuchable: el sonido que hacen las gotas de rocío al deslizarse por las hojas. El que hace el agua al evaporarse por la mañana. El que hacen los capullos de las flores al abrirse. El de las nuevas ramitas que brotan de las yemas.

Ahora ya estás listo –dice el maestro– para conducir a tu pueblo puesto que ya sabes escuchar lo inescuchable. Quien sólo escucha lo escuchable, escucha a los vociferantes, los locuaces. Quien sabe escuchar lo inescuchable sabe escuchar los anhelos de su pueblo. Sabe escuchar las dudas que aún no se pueden formular. Los temores que aún no se pueden verbalizar. El dolor por los agravios que por temor o timidez no se expresa. Así podrá empatizar con las verdaderas necesidades de su gente, porque habrá aprendido a escuchar su corazón.

Después de estas parábolas, podría tratar de interpretar de qué manera se pueden aplicar al ejercicio de la gerencia. O podría guardar silencio para que cada quien extraiga de ellas la enseñanza específica que contiene este regalo de la sabiduría oriental. Parece lo más respetuoso a hacer. Por eso, me silencio respetuoso.

1 W. Chan Kim & R. A. Mauborgne *Parables of leadership*, Harvard Business Review, Jul- Aug 1992.

El arte de lo posible

Este hermoso libro de Rosamund y Benjamin Zander¹ nos deja la idea optimista de que entre lo que vemos realizarse ante nuestros ojos y lo que podría realizarse, existe una barrera, la cual, en parte es creada por nosotros mismos. Nos imponemos limitaciones que no son necesarias, ni siquiera lógicas. El libro es una argumentación y una ejemplarización de cómo la aplicación de ciertas prácticas podría conducirnos a que se realizara más que lo que ahora creemos posible. No es, afortunadamente, uno de esos libros que constituyen una arena de predicador gringo, a quien se va oyendo pero pronto se descubre que de lo que se trata es de aplicar el pensamiento positivo con fervor mágico. El fundamento conceptual del libro es sólido y las prácticas sensatas. Veamos algunas.

Nuestra percepción tiene objetivos

Nuestra manera de percibir se comporta “económicamente”. Nuestro aparato de percibir trata de buscar lo más significativo con el menor gasto de energía. Por eso vemos las cosas de una determinada manera, en función de nuestras experiencias y creencias. La realidad que percibe un ratón es la misma que percibe un ser humano, solo que para el ratón es mucho más crucial que para el ser humano percibir tanto al queso como al gato. Ambos, ratones y seres humanos estamos condicionados por la necesidad de sobrevivir. De ahí procede nuestra destreza para percibir peligros inmediatos, para distinguir entre enemigos y amigos, para buscar alimento y oportunidades para procrear. Los autores afirman que de una cierta manera, lo que creemos que percibimos es una invención que nuestra

naturaleza ha hecho en función de nuestras necesidades de supervivencia. Por lo tanto, podríamos cuestionar esa forma de percibir y hasta podríamos crear nuevas formas de hacerlo en función de nuevos objetivos. Cuando uno siente la ansiedad de que podrían estarle “serruchando el piso”, haría bien en preguntarse cuáles son los supuestos que está haciendo. Con frecuencia encontrará que el supuesto es que la vida ordinaria es un juego de suma cero y que todos, a fin de ganar, buscamos la pérdida del otro.

Existe también la posibilidad de inventar otra realidad: cuando se trabaja en equipo, la realidad es que el éxito está en colaborar y no en competir. Resulta destructivo tener una actitud defensiva e individualista en un equipo. Para asegurarnos el éxito de esta invención, deberíamos buscar formas de hacerla plausible. Por ejemplo, cuando en un equipo se habla de estas cosas y todos externalan sus fantasías, dudas y temores, estamos contribuyendo a alejar el viejo enfoque y a que arraigue el nuevo.

Adentrarse en un universo de posibilidades

Se puede ir por la vida como si todo fuera susceptible de ser medido, como si la ganancia de cada uno tuviera que corresponder a la pérdida de otro. Esto se debe al supuesto de que vivimos en un mundo de escasez y peligro, lo cual es una herencia de ayer cuando en los albores de la humanidad el medio era extremadamente hostil y la carencia de medios constituía verdadera indigencia. En esas circunstancias surge el ser humano como especie llevando como tarea esencial sobrevivir. Comparar y medir eran ejercicios de alto valor: un oso más grande, un ciervo más veloz, un socio más apto para apoyarnos en la cacería. Pero aunque ese mundo hostil de escasez ya desapareció, nuestro aparato de percibir sigue procediendo de igual manera. Somos un poco como los marineros que descienden del barco y siguen balanceándose. En las empresas, la terminología que seguimos utilizando es altamente beligerante: hablamos de ser agresivos, de ocupar mercados, de crear cercos contra los competidores, de utilizar nuestras armas, de golpear a los competidores en sus puntos débiles, lo cual viene

bien en un mundo de escasez. Pero la verdad es que el capitalismo ha venido creando la abundancia material por la vía de la colaboración. Colaboración que sale no de la virtud de la solidaridad, sino como enseñaba Adam Smith, de la búsqueda del interés individual. Toda la inventiva de la humanidad, ha venido reduciendo la escasez objetiva de –digamos– hace doscientos años. La productividad individual actual, de alimentos, de medicinas, de transporte, de comunicaciones, de capacidad de cálculo, de manejo de información, en suma de bienestar, es muchas veces mayor que la disponible hace un siglo. Y sin embargo el comportamiento básico del ser humano sigue siendo el mismo que acuñó para la gran crisis de escasez que encaró en sus orígenes.

La fijación en lo medible, nos impide ver la cantidad de bienes que aumentan nuestro bienestar y que son libres o casi libres. Solo pensemos en la posibilidad de ver un concierto por la televisión, o de podernos entusiasmar con las noticias de los progresos científicos encarnados en determinadas personas. Los autores señalan que el presenciar en la televisión la ruptura de un récord olímpico nos hace sentir que hay otras posibilidades más allá de la simple preocupación por la supervivencia.

Entregarnos a vivir como si la escasez fuera una amenaza permanente, como lo fue para el hombre primitivo, nos lleva a vivir de una manera distinta a que si enfrentáramos la vida con una actitud de abundancia, dispuestos generosamente al intercambio. Es la diferencia entre la “puñalada por bollo de pan” y el “aquí podemos ganar todos”. Como dicen los autores “en el mundo de la medida, se fija una meta y se lucha por ella. En el universo de posibilidades, se fija el contexto y se deja que la vida se vaya desarrollando”. Esa actitud de abundancia nos permitiría abrirnos más a las posibilidades, vivir con menor tensión, dejar de estar concentrados en unos cuantos objetivos productivos.

Póngale un cien

En las relaciones interpersonales también se puede poner en práctica esa actitud de abundancia. Si se trata de construir un edificio de cinco

pisos, hacemos un examen de los antecedentes de los constructores que estarían disponibles para encargarse de la obra. Al hacerlo así, procedemos según el supuesto de que hasta que no demuestren lo contrario, se supone que no son capaces de atender el encargo con excelencia. Pero igual se procede cuando se le pide al colaborador que limpie una ventana y se dedica media hora a darle instrucciones sobre cuáles instrumentos, sustancias y procedimientos utilizar para hacerlo. En este caso, de nuevo, el supuesto es “éste no tiene ni idea de cómo hacerlo, por eso es necesario instruirlo al detalle”. Bajo ese supuesto, cuando el colaborador está haciendo su trabajo hay que pasar por ahí, con disimulo o sin él, a ver si se confirma la hipótesis original de que el trabajo va a salir mal.

Esto ocurre en nuestras relaciones interpersonales y en nuestras relaciones de trabajo. Grandes obstáculos para una correcta delegación de funciones, dependen de la creencia de que nadie las va a desempeñar bien. Y aun cuando se las delega, el acto de la delegación no parece un espaldarazo sino más bien la entrega de una prueba bajo la creencia implícita o manifiesta, de que el colaborador la va a fallar.

Un profesor que estuviera dispuesto a ponerle un cien a sus alumnos al inicio del curso suscitara gran entusiasmo y afán de desempeño entre los estudiantes quienes querrían que sus actos estuvieran a la altura de las expectativas del profesor. Ponerle un cien a las personas es partir de la convicción de que todas tienen talentos ocultos en espera de ser desplegados, y que solo vamos a rebajar esa expectativa de cien, cuando alguien nos falle. Para muchos será claro, que lo que anda rondando por aquí es el paradigma de Pígalión el cual muestra lo que la confianza manifiesta en el desempeño de los colaboradores hace por ese desempeño. Son las profecías que se cumplen a sí mismas: “Usted puede”, hace que esa persona pueda. “Usted no sirve” hace que esa persona no sirva.

1 R. S. Zander y B. Zander “The art of possibility” Harward Business School Press, 2000.

La situación como movilizadora

Se dice que cuando Juan XXIII fue nombrado papa, lo fue para que hiciera un papado de transición entre Pío XII y el futuro. Pío XII había reinado por casi 20 años, durante toda la Segunda Guerra Mundial y buena parte de la Guerra Fría. Había sido lo que hoy llamaríamos un papa de “perfil alto”. Por tanto, por un tiempo convenía un sucesor de “perfil bajo”. Se buscó entonces a un papa anciano –al ser nombrado tenía 77 años– y más bien apegado a lo establecido. Pero, para sorpresa de todos, el Papa del cual se esperaba una conducción sin sorpresas, de una Iglesia que veía venir la era post-industrial, convocó cuatro años después de su nombramiento al Concilio Vaticano Segundo, para que “entrara aire nuevo en la Iglesia”, con el resultado de que esos años de pensamiento estratégico, no sólo renovaron la Iglesia, sino que la sometieron a vientos huracanados como no había conocido desde cuatrocientos años atrás en el otro Concilio.

¿Se tenía el Papa Bueno guardado ese as en la manga? Posiblemente no. Más bien queremos pensar que puesto en la situación, el novel conductor de la Iglesia vio, pensó, sintió, deseó objetivos, anhelos, temores, que antes no había experimentado y consideró que la mejor estrategia era la que siguió.

La situación crea la demanda de acción. La demanda aceptada es desequilibrio que pone en marcha los mecanismos de restauración. En ese sentido, el desequilibrio genera la acción. Se acciona para restaurar el equilibrio. Fuera de la situación, todo lo que podemos hacer es imaginar cómo accionaremos o fantasear sobre cómo será

el estar accionando. En el habla popular, esa noción ha cristalizado en el dicho de que “no es igual verla venir que hablar con ella”.

En asuntos relacionados con la empresa, el estudiante imagina cómo accionará. El consultor, predica sobre cómo se debe proceder, pero sólo quien está en la situación puede responder plenamente a ella. Por eso es que Drucker recomienda como uno de los criterios sobre dónde ubicar la toma de decisiones en una organización, que sean tomadas por aquéllos que están más cerca de la acción.

La situación le pone un elemento de perentoriedad a la acción. Un estudiante puede por ejemplo hacer el análisis de un “caso” y el reloj real de la empresa a la cual éste se refiere, no avanza. Pero en la empresa, puesto ante cualquier necesidad de acción, el tiempo sí transcurre. En un caso de estudio, el día de pagar la planilla podría no llegar, si el estudiante alarga el proceso de toma de la decisión, pero en la empresa, el día de pago de la planilla, llega inexorablemente. El libro de texto, el manual de casos, no tienen un reloj incorporado. La realidad siempre tiene en marcha un reloj de cuenta regresiva.

Desde fuera observadores o consultores, tienen una visión parcial de la realidad. De ahí que resulte a menudo sorprendente lo que hace quien tiene más completa esa visión.

Pero no es solamente un asunto de visión. Es un asunto de responsabilidad. En las iglesias se habla de la denominada “gracia de estado”. Se la entiende como una gracia especial que asiste a quien está en una determinada situación. Así, tienen gracia de estado los que han hecho votos, para mantener esos votos. Tienen gracia de estado los casados para vivir en matrimonio. Tienen gracia de estado los obispos para conducir la iglesia. Observando ejecutivos inmersos en su realidad e imbuidos de su responsabilidad, vemos operar en ellos algo que se asemeja a la gracia de estado y que no puede ser otra cosa que el efecto potenciador de la situación. El gerente recién nombrado que de manera cautelosa empieza a dar sus primeros pasos en el puesto, poco tiempo después aparece transformado, maduro, seguro de sí mismo.

La situación viene dada por la información y la responsabilidad. Con menos información, la persona con rango ejecutivo actuará de manera diferente. Con menos responsabilidad, también. De ahí que no es posible predecir el desempeño de un candidato a un puesto, por lo que dice o por lo que piensa que hará. Primero porque como candidato no tiene toda la información y segundo porque aún no siente la responsabilidad dentro de su piel. Y esto es cierto para el tesorero de una junta de vecinos, para el gerente de una pequeña empresa o para el presidente de los Estados Unidos.

Alguien puede tener las destrezas potenciales, para el desempeño de un determinado puesto, pero sin la oportunidad de ejercerlas, esas destrezas no se actualizan ni se desarrollan. Con puestos de diseño fijo, donde no es posible que otras personas vayan asumiendo responsabilidades correspondientes a esos puestos, se está dejando pasar la oportunidad de descubrir talentos que merezcan ser promovidos. Las pasantías, los recargos de funciones, las jefaturas rotativas, los grupos con coordinadores rotativos, son oportunidades fecundas para poner a distintas personas en contacto con la situación. La delegación desarrollante también es un esfuerzo por ir dando oportunidad a los colaboradores bisoños para que se pongan en la situación de los superiores y vayan de esta manera dando señales de lo que serían capaces de hacer en el puesto superior.

Esta reflexión sobre el efecto de la situación, es útil para el tema de la empresaridad. ¿Cómo saber si alguien tiene espíritu emprendedor, si no es viéndolo emprender cosas? En parte, la visión pesimista que se tiene sobre las posibilidades de desarrollar el espíritu emprendedor, se debe a que éste no puede desarrollarse en el vacío, porque no es un hacer conceptual. Alguien puede hacer geometría sin tener ningún contacto con un triángulo real, pero no puede someter a prueba su habilidad emprendedora a no ser que enfrente una situación en la que tal habilidad sea necesaria. Por esa razón, entre los esfuerzos más exitosos por desarrollar el hacer empresarial están las llamadas “incubadoras de empresas”. En ellas, estudiantes de carreras técnicas o administrativas son apoyados para que desarrollen proyectos que han sido reconocidos como

factibles. En nuestro país los esfuerzos del movimiento de “empresarios juveniles”, también ponen a la situación como generador de acciones y como movilizador de habilidades empresariales.

Las microempresas son también una forma de detectar habilidades empresariales. Se dice que hay más demanda de acción empresarial sobre un pulpero, que sobre el gerente de un departamento funcional de una gran empresa. La razón es que el pulpero no sólo ha puesto “carne en el asador” sino que “él es la carne en el asador” en el sentido de que está holísticamente comprometido en la situación, en tanto el que encabeza un departamento funcional tiene colocados algunos “amortiguadores” entre la situación y él, por el hecho de que tiene superiores y porque él solo lidia con una parte de la realidad, la correspondiente a la función que atiende.

Una exploración llamativa es determinar el grado en que situaciones de ámbitos variados pueden generar respuestas que evidencien rasgos transferibles al ámbito de la acción cotidiana. Por ejemplo, se piensa que aquéllos que en un determinado deporte son audaces y perseverantes, lo son también con sus asuntos cotidianos. En Norteamérica se trata de despertar y desarrollar las cualidades de trabajo en equipo mediante actividades de alto componente físico, tales como descender en balsa por un río, o realizar una excursión a pie por un parque nacional durante una semana. Esas actividades se planean de manera que existan algunas carencias que para subsanarlas, requieran de una actitud de equipo. Igual finalidad tienen los llamados “curso de cuerdas”, mediante los cuales se pone a los participantes en una situación en la cual tienen que colaborar orgánicamente –no sólo conceptualmente– con los otros miembros del equipo a fin de lograr un determinado objetivo tal como cruzar una quebrada o subir a un árbol. Hace mucho tiempo tengo la sospecha de que el esculismo es mejor escuela para la acción, que una escuela de administración de empresas.

La situación, con su cortejo de tensión, ansiedad, riesgo, complejidad, es el caldo de cultivo donde han de florecer nuestras destrezas de acción.

EL DESARROLLO DE PERSONAS

Desarrollo organizacional

Una organización exitosa es una que se va adaptando a las circunstancias cambiantes del medio en que opera. La adaptación tiene grados de complejidad o perfección. Cuando se le hace nueva rosca a un tornillo para que se adapte a una determinada pieza, estamos ante un caso de adaptación. Cuando tiramos y experimentamos pilo erección ante una disminución de la temperatura, estamos ante un caso más perfecto de adaptación. Cuando aprendemos un idioma para vivir en otro país, nos estamos adaptando a través del aprendizaje. También estamos experimentando una adaptación por aprendizaje cuando como nación, aprendemos que es más económico en el amplio sentido del concepto, utilizar el proceso electoral democrático para cambiar al poder ejecutivo, que realizar de tiempo en tiempo un golpe cruento.

Las empresas se pueden adaptar como se adapta un mecanismo: si la materia prima es costosa de transportar, podría trasladar sus instalaciones cerca de su fuente. También se pueden adaptar como organismos que aprenden: si hay subsidios a exportaciones específicas, desarrollemos capacidades en esas áreas.

Hay aprendizajes simples y aprendizajes complejos. Aprender a respetar la luz roja de los semáforos o aprender a aprovechar los subsidios, es muy simple. Es un proceso que podría lograrse a base de lo que se conoce como condicionamiento operante: se da un estímulo positivo o negativo cada vez que el organismo realiza la acción deseada hasta que se establece neurológicamente el circuito

que hace que el sujeto se detenga –sin tener que pensar– ante una luz roja.

Un aprendizaje complejo podría ser el de una empresa que aprende a competir en un mercado global. Antes de que una empresa local –un productor de calzado italiano, un productor de mangos costarricense o un productor de vinos chileno– pueda competir en el mercado mundial, tienen que modificarse muchas cosas: materias primas, procesos, envases, mercadeo, control de calidad, política financiera, etcétera.

Explicar cómo aprende una empresa debe ser una tarea mucho más compleja que explicar cómo aprende una persona, lo cual tampoco es tarea simple. Aquí no lo intentaremos. Lo que sí intentaremos es explorar de qué manera la actividad que denominamos desarrollo organizacional podría contribuir al aprendizaje en las organizaciones.

Warren G. Bennis,¹ escribiendo en 1968 explicaba el concepto de desarrollo organizacional como “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Ese concepto se beneficiaría en nuestros días de otro concepto que se trae y se lleva entre quienes se relacionan con problemas de educación formal. Se dice en las universidades, que en ciertas disciplinas sujetas a cambio veloz, lo que se aprende hoy, será obsoleto en cinco años. Se dice también que el acervo de conocimientos de cada disciplina se ha ido haciendo tan voluminoso y complejo, que no bastarían ni quince años de carrera universitaria para poder transmitir a una persona todo lo que eventualmente podría ser útil para ella. Los mismos estudiantes comprueban recién se gradúan que lo que aprendieron en la universidad es necesario pero no suficiente. La respuesta que se han dado los educadores y las autoridades de las entidades de enseñanza más serias, es la de que lo importante no es enseñar, sino enseñar a aprender. O como

lo dice Ackoff sobre las entidades de enseñanza, en una frase que tiene la fuerza de un lema: “nuestro asunto es el aprendizaje, no la enseñanza”.

Carl Rogers² en una proposición sobre lo que debe ser la enseñanza centrada en el estudiante, da pie para hacer un paralelismo sobre lo que sería el desarrollo organizacional –como actividad de aprendizaje– centrado en los participantes.

La meta –diríamos con sus conceptos y nuestras palabras– es asistir a los participantes agrupados en unidades de trabajo en un proceso de desarrollo para que se conviertan en personas con las siguientes características:

- Que sean capaces de emprender acciones por su propia iniciativa y de responsabilizarse por tales acciones.

El ente promotor del desarrollo organizacional que trata de dictar las direcciones, los contenidos y las aspiraciones de los procesos, está quitándoles a los participantes la “propiedad” sobre el esfuerzo. Esa “propiedad” es el fundamento de la responsabilidad. Los españoles hablan de “poner la carne en el asador” para indicar el compromiso que se adquiere cuando el asunto que está en juego o el proceso que está en marcha es el nuestro y no el de una Oficina de Desarrollo Organizacional, que se encuentra tres pisos más arriba. El primer esfuerzo de una entidad promotora de desarrollo organizacional, debe ser fomentar en las unidades ejecutoras ese sentido de propiedad sobre los procesos de aprendizaje para que la “carne en el asador” sea la de éstas y no la de la unidad promotora.

- Que sean capaces de elegir inteligentemente y de auto-dirigirse.

Una de las tentaciones de los especialistas que tienen el encargo oficial de promover el cambio, es minusvalorar la capacidad del usuario de sus servicios para tener ideas propias y para poder asumir la dirección de sus propios procesos.

Va de por medio en esto el auto-concepto que los especialistas tienen de sí mismos. Muchas unidades especialistas en desarrollo organizacional podrían temer que si aceptan que el usuario o cliente de sus servicios contribuya a buscar la solución, su identidad como unidad empieza a peligrar: “¡Nosotros qué pitos tocamos aquí! ¿Si no somos la autoridad técnica, qué es lo que somos?”.

Pienso también que el lenguaje técnico que es una forma muy elaborada y refinada de tratar con los conceptos, podría darle al especialista la ilusión de que puede manejar la realidad con la misma eficacia con que maneja los conceptos. En el desarrollo organizacional, esa ilusión es funesta ya que el conocimiento más adecuado de la realidad, lo tienen quienes lidian cotidianamente con ella. El experto en desarrollo organizacional no sabe del problema del departamento de ventas lo que sabe un vendedor. Eso hace necesaria una estrecha participación entre ambos, la cual debe partir de que los especialistas reconozcan la racionalidad y la libertad de los usuarios, esto es, que los consideren libres de elegir inteligentemente y capaces de auto-dirigirse.

- Que sean participantes críticos, esto es, que sean capaces de evaluar las contribuciones que ellos mismos hacen y las que hacen los expertos. El ser crítico –no criticón– es tener la capacidad de ver lo que hay y lo que falta, lo que está correcto o incorrecto, lo que sirve y lo que estorba, independientemente de quién lo proponga.

Ser crítico en una actividad de desarrollo organizacional, implica tener la posibilidad de mirar más allá de lo que ocurre en una unidad específica y poder considerar los posibles cambios que podrían hacerse en la empresa como totalidad. Ser crítico es poder “salirse de la realidad” para poder hablar de ella como si no estuviéramos inmersos en ella. El hacer de “abogado del diablo” es un ejercicio de crítica. El fantasear que uno no es un colaborador sino un cliente, o un accionista, o que no es un jefe sino un colaborador, también son ejercicios

de crítica que permiten ver la realidad sin los condicionamientos que nos impone vivir permanentemente en ella.

También es parte del ejercicio crítico el poderse liberar de ataduras para formular objetivos que otros podrían calificar de utópicos.

- Que sean capaces de adaptarse con flexibilidad e inteligencia a nuevas situaciones problemáticas.

Aprender es un proceso. Es irse dando cuenta de lo que no se sabe. Resolver un problema, superar un escollo. Es ponerse en situación de enfrentar otros problemas y situaciones. Las intervenciones de desarrollo organizacional no deberían estar animadas por el afán de acabar con los problemas, sino por el de ir abordando las situaciones problemáticas de manera que la empresa se vaya haciendo cada vez mejor. Que siempre tengamos problemas, pero que cada vez los enfrentemos en una empresa mejor, más eficaz, más capaz de aprender.

- Que hayan interiorizado una forma adaptable de enfocar los problemas utilizando toda la experiencia significativa con libertad y creatividad.

Aquí de lo que se trata es de que los participantes no sean objetos neutrales de la intervención de desarrollo sino que sean sujetos activos, que pongan al servicio del proceso todo el conocimiento que tienen sobre la realidad en la cual se desenvuelven.

- Que sean capaces de cooperar eficazmente con otros en diversas actividades.

Puesto que la empresa es compleja y el medio tan cambiante, la forma más adecuada de aumentar la capacidad de la empresa para lidiar con ese medio, es interconectar las distintas experiencias, talentos, visiones, energías de todas las unidades, a fin de obtener los beneficios de creatividad y coordinación que se siguen de esa interconexión.

Si para la empresa de nuestro tiempo es mucho más crítico el convertirse en una organización de aprendizaje, la actividad de desarrollo organizacional deberá ser mirada como la responsable de investigar sobre procesos de aprendizaje, sobre metodologías exitosas, sobre obstáculos y de estimular la aparición de los requisitos para que ese aprendizaje ocurra.

- 1 W. G. Bennis *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Fondo Educativo Interamericano S.A., México 1973.
- 2 C. Rogers *On becoming a person*, Houghton Mifflin Co., Boston 1961.

Empresa y desarrollo personal

Estamos avanzando hacia una civilización del conocimiento. Y no de cualquier conocimiento. Ya ha perdido valor la acumulación interna de información. La memoria, como acumulador de conocimientos ha venido a ser sustituida por los bancos de datos, los cuales han hecho obsoleta a la biblioteca tradicional. La persona de conocimiento del futuro, será aquélla que de manera creativa sepa combinar conocimientos memorizados y conocimientos archivados electrónicamente y aplicarlos a la formulación y resolución de retos, a la ideación e implementación de cambios, verdadera área de interés de las actividades de la mente humana. Venimos de una época en que los problemas se manifestaban ante nuestros sentidos. Entonces la intervención de valor era aplicar a su solución la información que algunos tenían acumulada. Las nuevas circunstancias confieren más alto valor al descubrimiento de problemas que no se han hecho evidentes y a la creación y articulación de acciones que tengan efecto preventivo.

También las operaciones en las empresas están sufriendo una transformación. Pronto las tareas rutinarias, mecánicas habrán sido sustituidas por elementos informáticos o servo mecánicos. Esa transformación, denominada robotización, a diferentes ritmos, se está produciendo en muchas empresas alrededor del mundo.

Ya no se espera del colaborador una adecuada condición física, como era requisito en los inicios de este siglo. Ahora lo que se necesita es un colaborador más informado, más capaz de criticar la realidad presente de su tarea, o de su empresa y de pensar

creativamente en cómo superarla. Eso hace mucho más urgente la introducción de programas de desarrollo de personal que ayuden a producir ese nuevo colaborador. Con los programas de mejoramiento total del desempeño, se necesita y se busca que los colaboradores vayan dejando de ser solamente “mano de obra” y que pongan en acción el componente de “mente de obra” que todo colaborador puede aportar a su trabajo. Cuando este componente se aproveche intensamente, no estaremos empleando solamente las manos del colaborador, sino que lo estaremos empleando como persona total.

En la preparación para aprestar a los colaboradores para realizar un tránsito suave y eficaz hacia esa nueva situación, pueden contribuir las instituciones formales de enseñanza. Los resultados de esa contribución se verán en el futuro. Pero la necesidad es inmediata. Se necesita producir una transformación rápida en los colaboradores actuales la cual está más al alcance de las empresas que de las universidades. De ahí que la posibilidad de participación de las empresas en el proceso de formación y desarrollo –una tarea educativa– es mucho más clara ahora que en el pasado. Eso entraña una responsabilidad, tanto porque ninguna otra entidad tiene tal cercanía con la persona que trabaja, como por el significado que esa tarea tiene para la sociedad. Quizá la única otra vez en que el mundo haya visto una demanda tan intensa de transformación de la fuerza laboral, fue cuando los Estados Unidos debieron acomodar su capacidad productiva a las necesidades planteadas por el esfuerzo de la Segunda Guerra.

¿Por qué estarían las empresas dispuestas a asumir esa responsabilidad? Primero, por ética –porque hacerlo así les parece valioso para los colaboradores–. Pero también por interés legítimo de contar con colaboradores más desarrollados que las hagan más competitivas. Una empresa es una entidad que debe sobrevivir y que sobrevive sólo si es competitiva. Como la mayoría de los entes de acción se mueve por incentivos. Y uno de los incentivos de promover el desarrollo de los colaboradores, es el de ser más competitiva.

Las empresas siempre han sido elementos importantes de la tarea educativa. Algunas se han dado cuenta explícitamente de ese papel. Otras sólo lo visualizan como una respuesta a sus necesidades internas.

Las empresas son centros insustituibles de educación para la acción. Diariamente, en todas las empresas grandes o pequeñas, las personas se enfrentan a retos, piensan, toman decisiones, ven sus resultados, ajustan las decisiones con medidas correctivas, etapas todas de lo que podríamos llamar la acción humana eficaz.

Las empresas eficientes buscan resultados. Saben muy bien cómo lograrlos y han desarrollado procedimientos eficientes para lograrlos. En el trabajo, se exige permanentemente que los pensamientos se conviertan en acciones y que éstas se cristalicen en productos. En la empresa eficiente se sigue lo que decía Chesterton: "El pensamiento que no pugna por convertirse en palabra es mal pensamiento y la palabra que no pugna por convertirse en acción, es mala palabra".

Por así decirlo, las empresas tienen todo lo que se necesita para ser laboratorios permanentes sobre acción humana. De hecho, una gran proporción de los conocimientos que un adulto ha acumulado al llegar a su madurez, los ha obtenido y ejercitado a través de su trabajo. Hasta la formación de los profesionales graduados de universidades se perfecciona en las empresas porque es ahí donde finalmente ellos actualizan sus capacidades al poner en contacto sus conocimientos con las demandas de acción. Un desafío para la empresa de hoy es cómo convertir la cotidianeidad de su trabajo en ocasión sistemática de aprendizaje permanente.

¿De qué manera puede la empresa asumir la responsabilidad educativa que hemos dicho que ahora tiene? La materia es el trabajo, el método es la reflexión grupal sobre el trabajo, el instrumento es la palabra y el impulso dinámico es el interés del trabajador en su trabajo.

En algunas empresas en que se han aplicado con éxito programas de mejoramiento continuo, he visto cómo estas verdades fundamentales se pueden operativizar y convertirse en planes de acción simple, accesible para los colaboradores y por eso con una gran tendencia a difundirse. En todos estos casos en los que he participado, se ha tratado de que grupos de colaboradores reflexionen sobre su trabajo. Lo cual sólo requiere de la formación de un clima adecuado cuyo elemento principal es la motivación.

Uno de los hallazgos más valiosos que hemos hecho es que esa motivación se da espontáneamente. No se la debe intentar suscitar “desde afuera” a la manera en que un vendedor trata de motivar a su cliente o un predicador a su grey. Los colaboradores se motivan desde sí mismos porque el trabajo es un tema importante para ellos. Se movilizan hacia el mejoramiento de los resultados, porque eso es un impulso profundo en el ser humano. Se plantean retos desde los rincones deportivos de su alma. Aprenden, porque es imposible para un ser humano no aprender.

A través de la reflexión vehiculizada por medio de la palabra el ser humano conoce mejor su realidad y se hace más eficaz modificador de ella y de esta manera se va haciendo más racional y más crítico. Al reflexionar grupalmente sobre el trabajo, la persona aprende de sí misma, aprende de los demás y enseña a los demás. La potencia educativa de esa reflexión es innegable. Pero además, la persona que reflexiona sobre su trabajo está dejando de ser objeto para convertirse en sujeto. Está asumiendo un papel más activo, no sólo como miembro de la empresa sino también como miembro de su comunidad.

En los grupos de trabajo eficaces –los cuales son la neurona de la competitividad– el instrumento es la palabra. Todo lo que se requiere es saber crear un clima y estar dispuesto a permitir el desarrollo personal de los colaboradores. Porque en cada uno bulle el afán de auto realizarse. Pulsa el deseo de excelencia. El querer hacer las cosas bien es un impulso al que no podemos resistirnos. Cuando se observa las cosas hechas por el ser humano, se trate de

fincas, máquinas, muebles, construcciones, todas ellas revelan la intencionalidad de excelencia. Ciertamente que a veces chapuceamos, pero no todos chapucean ni nadie chapucea todo el tiempo.

¿Por qué se puede confiar en que el colaborador se motive a reflexionar sobre su trabajo? El trabajo interesa a la persona más de lo que superficialmente creemos. Si fuéramos por ahí preguntándole a la gente cuánto le interesa el trabajo, las respuestas que obtendríamos no nos darían una idea real de la magnitud de ese interés. Los signos de que el trabajo interesa profundamente al colaborador, podemos encontrarlos en la frecuencia y la intensidad con que piensa en él, aunque esté en su tiempo de descanso. También es otro signo, la frecuencia con que habla del trabajo en su tiempo libre. Los compañeros se reúnen para tomar una copa y hablan preferentemente del trabajo. Los colaboradores de una misma empresa que viajan en un bus al final de la jornada van hablando del trabajo.

¿Por qué le interesa tanto el trabajo? Porque es el punto de contacto permanente entre el ser humano modificador y la materia a modificar. La persona experimenta un íntimo regocijo cuando a través del trabajo se reconoce creadora.

El ser humano, inmerso en una corriente de tiempo que no se detiene, busca asirse a medios que le permitan trascender. Que le permitan seguir siendo, a pesar del paso del tiempo. Un día sin hacer nada, se ha perdido. En la obra, la persona reconoce al tiempo condensado: cada obra es un monumento a la posibilidad del ser humano de capturar el tiempo, de sobreponerse al tiempo. De perdurar.

En ese proceso de convertir la materia en productos y de detener el tiempo y condensarlo en ellos, la persona ejecuta un procedimiento que la atrae poderosamente: Concibe un deseo o un pensamiento. Lo convierte en un plan. Lo traduce en metas. Actúa. Mira sus resultados y evalúa: ¡Me salió bien! ¡O me salió mal! Y aquí conecta con un resorte que es la esencia del acto deportivo. Saltar. Comprobar si se pasó la altura deseada. Y volver a intentar.

El deseo de hacer, la necesidad de reflexionar sobre lo que hace, el afán de hacer las cosas bien y el deseo de aprender, son consustanciales al ser humano. Por tanto es en torno a esos elementos que las empresas deben resolver el reto de promover el desarrollo de su personal y velar así por su propia competitividad. Urge saber distinguir entre lo que es esencial en los programas de mejoramiento de la empresa y lo que es fuego pirotécnico, moda o complicación innecesaria.

Jefatura y obstetricia

Todos coinciden en que nos dirigimos hacia un mundo nuevo, globalizado, con un comercio más libre, más competitivo. Las empresas de ese mundo, deberán ser más innovadoras, tener una visión más mundial que aldeana, hacer uso de toda la tecnología disponible –la electrónica y la no electrónica–, estar más abiertas al cambio, ser más adaptables, con más unidades *ad-hoc*, creadas para un propósito, como lo señalaba Toffler ya hace muchos años. Por su parte, los gerentes y jefes de estas empresas tendrán que distanciarse de los modelos autoritarios, de las estructuras burocráticas, para tender más hacia la gerencia participativa, los equipos muy móviles, hacia el liderazgo técnico rotativo, hacia la **facilitación** en vez del **mando**.

Dónde podríamos aprender a ser facilitadores? Veamos esto.

“Tu alma no está vacía, sino preñada” le dice Sócrates a su discípulo en el diálogo sobre la ciencia.¹ El jefe que siente que tiene que poner todo en cuanto a órdenes, ideas, estímulo, en su colaborador, olvida que el colaborador no es una página en blanco. Antes de venir a la empresa, fuera de la empresa, su página se va llenando de conocimientos, de destrezas, de impulsos. Es una falta de visión de los jefes el partir del supuesto de que los colaboradores son incapaces hasta que no demuestren lo contrario, que nada pueden encomendarle a su iniciativa o a su responsabilidad.

“¿No has oído decir que yo soy hijo de Fenarete, partera muy hábil y de mucha nombradía? ¿Y no has oído también que yo ejerzo la

misma profesión?”. Sócrates no se consideraba a sí mismo maestro. Se consideraba partero. En efecto su método –la mayéutica– consistía en llevar de la mano al discípulo para que a partir de lo que sabía, fuera alcanzando nuevos conocimientos. La pregunta socrática era equivalente a la instrucción que escuchamos hacer al obstetra en las salas de parto: “¡Puje señora, puje!”. El obstetra no pare. Él facilita los partos. El centro del drama no es el obstetra, es la parturienta. De la misma manera, en la interacción socrática, el centro del drama no es Sócrates, es el discípulo. Lo mismo que en la empresa participativa, el jefe facilitador no es el centro del drama, sino que lo es el colaborador que lidia con un reto. El jefe facilitador, es un recurso de apoyo, es una obra de consulta, pero no despoja al colaborador del dramatismo de enfrentarse a la oscuridad y a la angustia de una situación crítica, con información parcial y con obligación de acertar.

En obstetricia, los procesos tienen un tempo. Hay unas etapas que deben transcurrir. No se puede adelantar el alumbramiento. En la enseñanza socrática ocurre lo mismo. Unos pueden entender hoy lo que otros entenderán mañana. Unos no entenderán mañana tampoco. Todos los que aprenden son diferentes. Cada uno tiene su ritmo. En el ejercicio de la jefatura también es saludable aceptar las diferencias que hay entre los distintos colaboradores. Pretender que todos sean iguales sólo puede ser un producto de la concepción mecanicista de las empresas. Un torno sí puede ser igual a otro, una computadora igual a otra, pero dos colaboradores nunca serán iguales. De ahí que una destreza eficaz del buen jefe es saber tratar de manera diferente a los diferentes.

“Dicen que soy un hombre extravagante y que no tengo otro talento que el de sumir a todo el mundo en toda clase de dudas”, dice Sócrates. Y resuena la posibilidad de aplicar esta manera de ser al arte de la delegación, tan esencial al ejercicio de la jefatura. Si delegamos sólo lo fácil o lo rutinario, los colaboradores no se desarrollarán. Si los colaboradores pretenden que el jefe les de todo “masticado”, tampoco se desarrollarán. Entonces lo que el buen jefe debería tener como norma es delegar los asuntos que

impliquen reto y legitimar con sus colaboradores que su delegación se caracteriza por “sumirlos en toda clase de dudas” a fin de que ellos puedan utilizar lo que ya saben, lo que tienen escrito en la página que no está en blanco. Recuerdo haber tenido un maestro que nunca respondió a ninguna de nuestras preguntas. A todas ellas, siempre contestó “¿A ti qué te parece?”, y entonces no había más remedio que ir inventando una respuesta, la cual casi nunca estaba tan desviada de lo que llamaríamos una respuesta correcta. Quien tiene capacidad para formular una pregunta, tiene capacidad para darse una respuesta aceptable y ninguna respuesta nutre tanto al intelecto, como el proceso hesitante de ir la construyendo por sí mismo.

Los jefes reciben de sus colaboradores múltiples preguntas y peticiones de instrucción. Algunas tienen por finalidad reducir el riesgo: si me da la respuesta, luego no podrá “culparme” del resultado. Algunas constituyen lo que se denomina “operación embarre”: si las cosas salen mal, él estará en la lista de los culpables. Algunas son simplemente la consecuencia de la pereza mental del subordinado. No hay duda que ser estrechamente dirigido ahorra energías, evita preocupaciones, hace innecesario pensar y ejercer la libertad personal. Los jefes podrían contribuir mucho al desarrollo de sus colaboradores si a todas las preguntas que se les formulan, supieran replicar “¿Y a ti qué te parece?” o “¡Puje, señora, puje!”. Algunos jefes ya lo hacen. Son aquéllos que siguen la norma de que “si me trae un problema, tráigame al menos dos posibles soluciones”. El colaborador que trae un problema, según aquella conocida frase, viene a la oficina del jefe con un mono sobre su hombro. Al plantear el problema, está poniendo el mono en el hombro de su jefe. ¡Ay del jefe que acepte todos los monos que le quieran colocar en su hombro! Se habrá convertido en auxiliar de sus colaboradores. En cambio el jefe que exige que junto con el problema se le presenten soluciones, cumple con su papel de ver el mono que porta su colaborador, porque el jefe debe estar enterado de los problemas, pero lo obliga a seguir cargándolo hasta que lo resuelva.

El diálogo socrático tiene por finalidad el conocimiento, esto es, el cambio. En la empresa moderna es necesario también que esté en operación permanente un proceso de cambio. Ese proceso de cambio debe ser facilitado por el jefe. El o ella no pueden decretarlo sino que debe estar alerta a las múltiples interacciones preñadas de oportunidad de aprendizaje. Es aquí donde puede ocurrir la capacitación de mayor impacto. Los colaboradores aprenden cosas valiosas, útiles, específicas, significativas, en la interacción con su jefe. En los cursos, en la educación formal, a veces aprenden cosas verdaderas pero irrelevantes.

El fundamento de la facilitación es el diálogo. Un diálogo no son dos monólogos. El jefe que ataca y el colaborador que se defiende no configuran un diálogo. El colaborador que se excusa y el jefe que no acepta la excusa, no constituyen un diálogo. Según una frase feliz que escuché una vez, dialogar es irse poniendo de acuerdo sobre cómo seguir dialogando. No hay desacuerdo que no pueda resolverse si ambas partes están dispuestas a dialogar hasta quedar exhaustas.

Si el jefe quiere ser facilitador, si quiere ayudar a dar a luz, tendrá que aprender a dialogar. Si no aprende a dialogar y no perfecciona sus destrezas de facilitador, tendrá dificultades en la empresa de hoy, inmersa en un entorno cambiante y competitivo.

1 Platón *Diálogos, Teetes o sobre la ciencia* Ediciones Ibéricas 1968.

Concertación

En la vida de las empresas, como en la de las naciones, la participación de colaboradores y ciudadanos en las decisiones, ha venido siendo vista como una posibilidad tanto para enriquecer esas decisiones, como para aumentar la vinculación de esos participantes con sus resultados. Parece prudente desde el punto de vista moral, que las personas tengan alguna participación en las actividades que afectan de manera sensible su destino. Esa participación sirve tanto para enriquecer la decisión con aportes de hechos, de puntos de vista, de indagación de consecuencias, como para “arroparla moralmente”. En el proceso de decisiones en la empresa japonesa, dice Drucker que se dedica una gran cantidad de tiempo a la toma conjunta de la decisión, de manera que los participantes pueden plantear toda clase de cuestionamientos y de contribuciones. Eso, comparado con los procesos autoritarios, parece dispendioso en cuanto al uso del tiempo. Sin embargo, a la hora de la ejecución se cosechan los frutos. En el caso japonés, la ejecución es más fluida porque ya en las etapas previas cada uno ha tenido oportunidad de ventilar sus puntos de vista. En cambio en una decisión tomada autoritariamente, es durante la ejecución cuando salen a flote las dudas, disensiones y confusiones de quienes no tuvieron una amplia oportunidad de participación. Esa especie de oposición diferida explica muchos signos de falta de motivación y de resistencia abierta o solapada a lo que hay que hacer.

Participar tiene un costo tanto para quienes ofrecen la oportunidad de participar como para quienes quieren aprovecharla. Hay que dedicar tiempo al acto concreto de participar. Hay que diseñar las

formas de la participación. Hay que dedicar tiempo a la preparación de la participación. En algunos casos decir lo que se piensa es suficiente. En otros casos hay que invertir tiempo en formular, criticar y expresar lo que se piensa. Algunos problemas son tan elementales que su planteo no consume tiempo. Otros requieren un esfuerzo para llegar a un planteo adecuado y finalmente, en algunos casos la mayor contribución que se puede hacer es ayudar a replantearlos.

Participar crea un vínculo. Si se nos ofrece participación e incurrimos en el costo de preparar esa participación y ejecutarla, nace el derecho a tener expectativas. La expectativa mínima es que se tome en cuenta el aporte, lo cual es diferente a lograr que nuestro punto de vista sea el que prevalezca. Es indicador del grado de madurez de quien participa, el saber que participar no da derecho a que nuestro punto de vista sea el que prevalezca, pero que sí da derecho a que nuestro aporte sea debidamente considerado, por ejemplo a que no se lo pueda desestimar sin argumentación. Eso que es sobreentendido cuando participar está adoptado dentro de la cultura de la organización, debe ser explicitado como regla de juego, cuando recién se inicia la práctica de la participación. De otra manera, la formación de expectativas desproporcionadas puede dar lugar a la frustración y al consiguiente desprestigio del llamado a participar.

La apertura a la participación puede verse desde tres perspectivas. Según una de ellas, se abre la participación cuando no se encuentran soluciones por parte de quien tradicionalmente ha estado encargado de encontrarlas. Según otra, se da oportunidad de participación a quienes con su predecible oposición, harían fracasar la etapa de ejecución de una determinada solución. En el primer caso se trata de una abdicación. En el segundo, de un acto manipulativo. Pero existe una tercera versión. En algunas organizaciones, en algunos países, parece llegado el momento de ofrecer a colaboradores y ciudadanos una oportunidad de ensanchar su área de acción. Quienes sólo ejecutan, quienes sólo son “pacientes” de las decisiones tomadas por otros, ensanchan su área de acción al adquirir voz

y voto en la toma de las decisiones. El móvil, no es subsanar la incapacidad de los originalmente llamados a tomar las decisiones ni la reducción de la oposición por la vía de la manipulación, sino la consideración de que de esta manera se profundiza el ejercicio de la democracia y se ofrece una oportunidad de desarrollo personal a los colaboradores o a los ciudadanos, planteándoles un mayor reto a su inteligencia y a su libertad, la cual se ejerce en cada decisión. Una persona que está separada de las decisiones que la afectan ejerce menos sus facultades de persona que otra que sí participa.

La mayor vinculación que se establece con el producto de la decisión, a través de una mayor participación, aumenta la disposición a ejercer un control de mejor calidad sobre los resultados. La acción humana pasa por la etapa intelectual de toma de decisiones, continúa en la ejecución de lo decidido y se completa mediante el ejercicio del control, el cual asegura los resultados y permite hacer aprendizajes. Pero esta división en etapas no es natural sino didáctica. La acción humana es un proceso integrado, de manera que la capacidad de decisión se mejora en el ejercicio del control y éste se intensifica a través de la participación en las decisiones. Aquí subyace una oportunidad de mejoramiento del ejercicio del control a través de una mayor participación en las decisiones.

La participación es un proceso. No conviene pasar de una situación de cero participación, en la cual todas las decisiones están concentradas en los niveles más altos de poder, a una situación de una participación tan amplia que configurara más bien una situación de cogestión. Conviene ir ganando experiencia en niveles elementales de participación como preámbulo para pasar a los superiores. Tomar decisiones requiere una destreza, una madurez y una integridad personales que deben ser desarrolladas a través de la práctica, hasta que esta práctica vaya formando hábitos de decisión eficaz. Participar es un proceso que se beneficia del aprendizaje y del desarrollo de quienes quieren participar.

Existen distintos grados de participación entre los cuales podríamos citar los siguientes:

- **Plantear los asuntos o problemas** en cuya solución se quiera participar. Ackoff dice que el trabajo crítico consiste en tomar la situación confusa, lo que él llama “mess” y sintetizar a partir de ella el planteamiento del problema, lo cual viene a ser como expresar la confusión de manera que pueda ser procesada por nuestra mente.
- **Aportar hechos al proceso de solución** lo cual vendría a consistir en un enriquecimiento del marco de referencia no solamente mediante un inventario sobre los hechos inmediatos sino mediante una exploración creativa de conexiones previamente insospechadas. En paráfrasis de aquella linda metáfora, se trata de ver el dedo, pero sin dejar de descubrir también la estrella a la que éste señala.
- **Explicitar lo que se quiere de la solución al asunto.** No estamos dispuestos a aceptar cualquier solución. Queremos que sean económicas, seguras, simples, que produzcan estabilidad y progreso, que no violen nuestras creencias, nuestras costumbres, nuestro confort. A veces no es posible que la solución satisfaga todos esos criterios, pero es necesario hacerlos explícitos, porque de esa manera se establecen criterios de calificación de las soluciones en función de su eficacia o de su aceptabilidad. Tan importante como conocer cuáles opciones solucionan el problema es conocer cuáles opciones no estaríamos dispuestos a considerar porque no satisfacen algunas de nuestras exigencias.
- **Ayudar a generar posibles soluciones.** Conocido el asunto, sus circunstancias significativas y las restricciones que planteamos sobre la solución, la generación de posibles soluciones es una etapa que puede beneficiarse de las singularidades de muchos participantes, originadas en su educación, su experiencia, sus aspiraciones, su ética. Esas singularidades llevan a

cada uno a concebir distintos tipos de solución para un mismo problema.

- **Indagación de las consecuencias de las soluciones.** Al igual que miramos las soluciones desde nuestra óptica particular, también tenemos distinta sensibilidad para percibir sus posibles consecuencias. Conviene saber cuándo lo que tenemos en la mano es una caja de soluciones y cuándo es la “Caja de Pandora”.
- **Seleccionar cuál o cuáles soluciones se pondrán en marcha.** Esto consiste en evaluar las posibles opciones en función de lo que exigimos de la solución y de las consecuencias de esas opciones.

La concertación es un proceso. Se deben tener claros sus objetivos y sus alcances. Y se debe iniciar el camino para que las partes realicen los aprendizajes requeridos.

“A mal tiempo... buena cara”

Si en las farmacias se vendieran productos que sirvieran para motivar al personal, sus existencias se agotarían a toda velocidad. Creo que todos, dueños de empresa, ejecutivos, consultores y hasta personal llano, harían cola para adquirir el necesitado producto.

Casi no hay empresa que no sienta que con un poco más de entusiasmo de su personal podría reducir los desechos, utilizar mejor el equipo, producir con una calidad superior, bajar los costos y posibilitar mejoras en la posición competitiva y por ende en las utilidades o en la seguridad de la posición que la empresa tiene.

“Motivación” ha venido a ser una de esas palabras que se pronuncian como si constituyeran soluciones a todos los problemas y para todas las empresas. Las otras palabras también cargadas de expectativas mágicas son “Comunicación” y “Coordinación”. Es frecuente que las empresas sientan que tienen problemas de comunicación y problemas de coordinación. Y la verdad es que las tres palabras –motivación, comunicación y coordinación– se han venido gastando con el uso y han perdido el sentido que tenían en los diagnósticos eficaces.

Sobre la motivación, los libros de texto dicen unas cuantas cosas fundamentales que vamos a repasar –no a explicar en detalle– a fin de tener un punto de partida común.

“Motivar” es lo mismo que “mover”. Cuando se desea que alguien estuviera motivado lo que queremos en términos prácticos es que se “mueva hacia” tal o cual comportamiento. A las empresas no les

interesan las personas motivadas que se guardan su motivación en el corazón. Les interesan las personas motivadas que dejan que su motivación se traduzca en acciones: más trabajo, de mejor calidad, con mejor espíritu.

¿Qué motiva a las personas? Nuestras acciones son hijas de la necesidad. Si tuviéramos satisfechas todas nuestras necesidades, los domingos serían iguales a los lunes y viviríamos en un permanente fin de semana sin que nada pudiera movernos a trabajar con intensidad.

También nuestras acciones pueden ser hijas del idealismo y aunque tuviéramos satisfechas todas nuestras necesidades, siempre podríamos “darnos órdenes” de trabajar y producir más. Pero el idealismo es motor de menos personas y durante menos tiempo que la necesidad. “Por cada santo hay mil diablos y las instituciones que funcionan gracias a nuestros vicios, son más fuertes, buenas y sabias que las que dependen de la filantropía, la caridad o la rectitud” ha escrito Alberto Di Mare. Esto empata plenamente con la afirmación de Drucker de que las empresas deben organizarse para que personas ordinarias realicen cosas extraordinarias.

Maslow¹ avanzó algunos buenos pasos para clarificar la necesidad como motor o motivador. Es muy conocida su famosa jerarquización de necesidades, que empieza por las fisiológicas como la de comer, guarecerse y vestirse, continúa por las necesidades de seguridad, para elevarse luego a las necesidades sociales y de afiliación y concluir con las de autorrealización.

Recordemos que Maslow postula que en tanto no se satisfaga razonablemente un nivel de necesidades inferior, no se activa el nivel superior. Por ejemplo, si alguien vive pendiente de obtener un ingreso que le permita cubrir sus necesidades más básicas de alimento, vivienda y vestido, no estará sensible a valorar los elementos que su trabajo le ofrece para satisfacer sus necesidades de afiliación: quien anda afanándose por obtener el ingreso necesario para pagar las cuotas vencidas del préstamo con el que adquirió su vivienda, no está en posición de valorar plenamente el ambiente de camaradería que priva en su grupo de trabajo.

Herzberg² fue un poco más allá. Él dividió los factores que tienen carácter de satisfactores de necesidades en dos y así habló de “factores de mantenimiento” y de “motivadores” propiamente dichos. Los “factores de mantenimiento” son condiciones necesarias, no suficientes de la motivación. Así por ejemplo, si las condiciones de seguridad son escasas o el ambiente físico en el cual se realiza el trabajo no es agradable, los trabajadores no estarán motivados porque la seguridad y el ambiente agradable son condiciones necesarias. Pero hacer más seguro el trabajo o más agradable el ambiente, no aumenta el grado de motivación porque esas condiciones no son suficientes para lograr motivación.

Quizá es muy útil mencionar que Herzberg considera que la remuneración es un “factor de mantenimiento”, esto es, que si no es considerada adecuada a los ojos del trabajador, no puede haber motivación, pero que elevarla por encima de ese nivel, no motiva adicionalmente. O dicho de otra manera, que si no se pagan remuneraciones adecuadas, hay desmotivación, pero si pagándolas adecuadas, se decidiera pagarlas excelentes, eso no produce más motivación.

Y si la remuneración no motiva sino que solo evita la desmotivación, ¿Cuáles son los verdaderos motivadores? Herzberg señala por ejemplo el reconocimiento por lo logrado, el reto, el crecimiento personal que se obtiene en el puesto, elementos todos que podríamos ubicar dentro de lo que Maslow llama auto-realización.

Hasta aquí todo parece fácil de operar: hay que pagar remuneraciones adecuadas, pero además, enriquecer los puestos de trabajo de tal manera que impliquen reto, crecimiento, logro. Pero ¿Qué ocurre cuando existe una crisis? ¿Cuando se hacen intentos por exportar y no se logra abrir los mercados externos? ¿Cuando el gobierno toma medidas que entran el funcionamiento de las empresas? ¿O cuando se enfrentan condiciones de competencia que por un tiempo obligan a la empresa a replegarse para sobrevivir? ¿O cuando el estilo de una persona de vértice recién llegada suprime algunos motivadores a los que el personal estaba acostumbrado?

Ante circunstancias ambientales adversas o amenazantes, los organismos biológicos tienen la salida de luchar o huir. El ser humano, mucho más adaptable que la mayor parte de los otros seres vivos, tiene también la tercera salida de “acomodarse”.

Luchar en las circunstancias dichas, demanda idealismo y ya hemos dicho que lo consideramos escaso. Huir a veces no es posible: si la empresa está en crisis porque el país está en crisis, no hay hacia dónde huir con relativa facilidad.

“Acomodarse” viene a ser la salida que a medio plazo es más utilizada por más personas en las empresas. Así nos encontramos en las empresas muchos colaboradores que simplemente están ahí aunque no están motivados. ¿Qué se podría hacer con ellos para motivarlos?

En algunas empresas todavía se recurre al *pep talk*, esa arenga inspiradora con la cual se espera generar entusiasmo. Sin embargo, todos sabemos cuán pasajero es el efecto de las arengas.

Pensamos cuánto del stress en una empresa puede provenir, no de las demandas objetivas de las tareas, sino más bien de la tristeza y la desesperanza que tiñen a todo el panorama de la empresa. En este caso, el ser humano puede adaptarse, pero adaptarse a una situación de *stress* tiene un costo en términos de deterioro orgánico. La vida agitada de un gerente de mercadeo en una empresa que funciona en un ambiente muy competitivo puede llevarlo a tener úlceras estomacales. Pero también un contador desmotivado en una empresa que parece no ofrecer perspectivas agradables, puede desarrollar úlceras de estómago.

Adaptarse es entonces algo que puede tener su costo según cómo se realice la adaptación. Un colaborador se puede adaptar “bajando la guardia”, asumiendo una actitud de “de por sí esto no es mío”. En ese sentido el efecto es un deterioro de su calidad de trabajador.

También se puede efectuar la adaptación reprimiendo los sentimientos de desagrado, de desesperanza, de disgusto con la empresa. Como que no es cortés –ni seguro– andar señalando por los pasillos los motivos de disgusto que se tienen con la empresa,

entonces se los reprime. Reprimir viene a ser lo mismo que cerrar las válvulas de una caldera y mantener el fuego que la calienta: se está gestando una explosión contra la empresa o contra el colaborador.

Es entonces importante reconocer que la existencia de esos sentimientos es real, tanto si es legítimo el compartirlos, como que si se los reprime. Esto sugiere la posibilidad de dar una oportunidad de que esos sentimientos puedan ser externados y gestionados.

El primer obstáculo que hay que resolver para dar esa oportunidad a quienes enfrentan circunstancias muy desmotivadoras, es ayudarlos a presenciar con realismo la situación. La percepción que se tiene de esas circunstancias es a menudo distorsionada por las fantasías. Si los colaboradores pudieran sentarse con sus jefes y con las autoridades superiores de la empresa a ventilar su malestar, a decir con sencillez y con seguridad qué es lo que resienten de la situación de trabajo en la empresa, se podrían exorcizar estas fantasías. Yo he conducido el ejercicio en algunas empresas y cuando todas las quejas y lamentos han sido expuestos, compartidos, escuchados por el grupo, se da un efecto similar al de “tocar fondo”. Entonces todos los sentimientos que se mantenían ocultos, todas las energías agresivas contra la empresa que se mantenían reprimidas en la caldera, encuentran una salida civilizada. Entonces se cae en la cuenta de que no eran “malas” ni “peligrosas” ni “subversivas” y esto permite echar a andar de nuevo desde un nuevo punto de partida. Es el momento en que liberados de esas cargas, se puede elegir un comportamiento que no destruya ni cause culpabilidad.

Algunos entienden la motivación como una deformación manipulativa de la realidad. Yo la entiendo como un esfuerzo por acercar a las personas al conocimiento de su realidad y como una apuesta a que en contacto con esa realidad, cada quien hace lo mejor que puede.

1 A. Maslow *Motivation and Personality* Harper and Row, Nueva York 1970.

2 F. Herzberg, et alii *The motivation to work* John Wiley, Nueva York 1967.

El sentido del trabajo

En una empresa industrial, el gerente de producción se quejaba sobre lo desmotivados que estaban sus colaboradores. “Míralos, decía, le piden permiso a un pie para mover el otro”. Y realmente, al observarlos se veía en ellos un desgano y un ritmo de trabajo que permitía estimar la baja productividad aun sin mirar las estadísticas.

Luego la planta se quedó en silencio mientras los colaboradores disfrutaban de su almuerzo. Pequeños grupos de dos o tres se acomodaban en distintos sitios a consumir sus alimentos a gran velocidad, para luego retirarse hacia la pequeña cancha de fútbol. A los pocos minutos, las mismas personas que antes le pedían permiso a un pie para mover el otro, se habían enzarzado en un dinámico juego.

¿Qué es lo que lleva a la persona a cambiar su falta de brío en la planta, por ese despliegue de energía en la cancha? ¿Cuáles son las circunstancias desmotivadoras que hacen que en la planta las personas no exhiban el mismo comportamiento que en el descanso? Una explicación podría ser que le encuentran sentido a la diversión, pero no le encuentran sentido al trabajo.

“Trabajo porque me pagan” podría decir alguien. O “por algo pagan por trabajar” podría decir otro. O haciendo una mala lectura de la Biblia, otro podría afirmar que “el trabajo es un castigo”. El trabajo tiene mala prensa. Es más grato pensar el viernes en el fin

de semana que se aproxima, que aceptar en la noche del domingo que mañana otra vez será lunes.

Pero a la vez observamos casos de personas que obtienen su retiro y sienten la carencia enorme de no estar trabajando. El ser humano no puede estar inactivo. Los prisioneros o los enfermos, buscan alguna actividad, aunque no se les remunere por ello. ¿Por qué en el trabajo habitual no se encuentran esas satisfacciones?

El trabajo es un reto, es una ocasión de hacer algo en grupo, es una posibilidad de darnos cuenta de lo que podemos hacer, es una oportunidad de sentirnos útiles. La empresa no puede inventar el sentido del trabajo. Es cada persona quien debe descubrirlo. Quien no descubre el sentido de creación, de comunicación, de diálogo fecundo con las cosas que hay en el trabajo, está dejando en el vacío una parte importante de su existencia. Descubrirlo, sin duda tiene relación con la percepción de que somos más felices. Por eso sorprende el silencio que existe en torno a este tema.

Cada persona tiene que escoger entre si mira el trabajo como una obligación sin sentido, como un yugo, como una condena o si por el contrario, le encuentra un sentido de manera que el trabajo –aunque siga siendo una actividad difícil, demandante–, sea mirado también como una actividad de la cual deriva satisfacciones que van más allá del salario. Ver de esa forma una actividad en la cual transcurren la mayor parte de las horas en que estamos despiertos, es “ganarse la vida”, porque lo otro es sólo “ganarse un salario”.

“¿Qué estás haciendo?” preguntaron a un albañil que laboraba en una obra. “Estoy pegando ladrillos” –contestó–. “¿Y tú?” preguntaron a su compañero que igualmente se afanaba pegando los mismos ladrillos con el mismo mortero, bajo el mismo sol. “¿Yo? Estoy construyendo una catedral”. Así, el sentido no está en el mortero, ni en la cuchara, ni en el ladrillo. Está en el corazón de la persona. Suelo pensar que cuando contrataron al segundo albañil, su jefe dedicó unos minutos a su inducción. Lo llevó a la caseta donde guarda sus papeles y le mostró los planos de la catedral. A partir de

ahí, el afán de trascendencia de este albañil, le dio otra dimensión a cada ladrillo que iba a pegar.

Si la persona necesita encontrar sentido a su trabajo para encontrar sentido a su vida. Si puede vivir como si el trabajo fuera una condena o como si el trabajo fuera un reto desarrollante, quizá el esfuerzo mayor en la empresa haya que ponerlo en eliminar lo que desmotiva. A juicio de algunos, desmotiva el número excesivo de reglas, la disciplina innecesaria, las tareas demasiado fragmentadas, la falta de influencia sobre lo que está ocurriendo, la obsesión por ganar o el temor obsesivo de perder, las jerarquías muy verticales, las atmósferas muy críticas, el temor al jefe.

Todas esas circunstancias desmotivantes están ausentes en el juego de fútbol de los colaboradores de aquella planta, lo cual nos sugiere que quizá en vez de tratar de aprender sobre el comportamiento laboral observando a los colaboradores trabajando, convendría observarlos cuando se están divirtiendo. Los jefes podrían aprender mucho de esta observación.

No puede omitirse una consideración sobre la naturaleza superior del ser humano, que le permite sobrevivir aún en situaciones totalmente desmotivantes y hasta amenazantes. El ser humano es capaz de accionar de manera paradójica, porque una de sus capacidades distintivas es la de elegir actitudes. No todo el comportamiento humano es una reacción ante las circunstancias. No todo lo que el ser humano hace lo hace movido por una necesidad. A veces los seres humanos hacen cosas sin que los motivadores estén a la vista.

Víctor Frankl¹ en sus obras sobre la supervivencia en los campos de concentración, propone algunas posibilidades que mutatis mutandi podrían aplicarse al caso de personal desmotivado en empresas en crisis. Dice que ahí la desgracia era más llevadera para unos que para otros. De hecho para algunos el horror era tan intolerable que terminaba con sus vidas. Pero no se trataba sólo de que una infección los matara, sino que los mataba la tristeza y la desesperanza.

Pensamos cuánto de la tensión en una empresa puede provenir, no de las demandas objetivas de las tareas, sino más bien de la tristeza y la desesperanza que tiñen a todo el panorama de la empresa. En este caso, la persona puede adaptarse a la situación, bajando la guardia, trabajando a media capacidad o asumiendo una actitud de “de por sí esto no es mío”. En ese sentido el efecto es un deterioro de su calidad de colaborador. Es similar a lo que ocurría con el soldado que en Vietnam recurría a las drogas para que la situación le fuera más llevadera.

El enfoque de Frankl para el campo de concentración –y también para aquellos enfermos que padecen dolencias incurables– consiste en abrir la posibilidad de escoger comportamientos que no sean una reacción ante las circunstancias. Que abatirse o desesperarse podría ser una reacción natural, pero que existe la posibilidad de elevarse por encima de las circunstancias y aceptar con realismo la situación y darse cuenta de que aun con lo desesperada que es, siempre podemos elegir cómo transitar a través de ella, con dignidad, con valentía, con estoicismo. Entonces, la situación puede ser vista como una desgracia que no tiene sentido, o se le puede buscar un sentido superior a ella misma y superior a quien la sufre. No se trata de resignarse. Se trata más bien de que en vez de sentarse a esperar lo peor, la persona encuentre valor en la oportunidad de crecimiento que ofrece el lidiar con la adversidad con dignidad.

Una persona no puede cambiar a una empresa desmotivante –o a una enfermedad incurable–. El dolor de esas circunstancias estará ahí, lo quiera o no el sujeto. Pero es distinta la persona que es presa del dolor como si ella fuera una cosa, de la persona que elige darle un sentido superior a su situación. Para muchos el sentido de su trabajo en una empresa objetivamente desagradable, es sacar adelante a su familia, dar un ejemplo a sus compañeros, superarse a sí mismos, ponerle buena cara al mal tiempo. Esa actitud está a enorme distancia de la de quien sabotea a la empresa, engaña a sus jefes y espera sólo una oportunidad para “darse a la fuga”.

Frankl recuerda que cuando ingresó al campo de concentración, un veterano del campo le aconsejó: “No deje de afeitarse... afeitese aunque sea con un trozo de vidrio”.

Muchas personas obtienen nuevas perspectivas, nuevo sentido, aun en empresas muy desmotivadoras cuando a pesar de las circunstancias “no dejan de afeitarse”, vale decir, cumplen, se esfuerzan, mantienen elevadas sus metas y en vez de lamentarse, encuentran sentido a su trabajo a través de la valoración personal de su calidad humana o del significado desarrollante que pueda tener enfrentarse con valor al mal tiempo. Nadie le pide al cielo una tormenta, pero muchos saben que han sido mejores por la forma como la enfrentaron.

1 V. Frankl *El hombre en busca de sentido* Herder, Barcelona

La reconversión del trabajo

Las circunstancias nos van dejando muy en claro que la competencia no amainará. Que el santo y seña en el mundo entero es la globalización. Eso nos pone entre la espada y la pared. O aumentamos la competitividad hasta poner los procedimientos, los productos, las estrategias, a nivel mundial. O abandonamos la lucha más pronto o más tarde, mediante venta o cierre de empresas.

También va quedando muy claro que si en el pasado el aumento de competitividad dependió casi exclusivamente de la adquisición de equipo y tecnología, ese ya no es el caso. A mediados del siglo pasado en Costa Rica se revolucionó la industria de productos lácteos mediante inversiones que convirtieron la pasteurización en ventaja competitiva descomunal. Hoy no bastaría con una inversión millonaria para salir victorioso en una lucha por la participación en el mercado de lácteos.

El alto significado del conocimiento en los procesos empresariales ha dado origen a esfuerzos de investigación que permitan reflejar su valor en los balances de situación. Vale más una empresa –en igualdad de valor de activos físicos– si tiene personas mejor integradas en equipos, ejecutivos más motivados, personal más innovador. El ingrediente crítico de la empresa moderna es el talento, es la materia gris, es el “software” humano, no el “hardware” físico.

¿Cómo es la gente que le da más valor a las empresas? ¿Cómo es la gente que –cuando la contabilidad logre expresar eso– hará una diferencia positiva en el balance de situación?

En primer lugar, no se trata de “gente”, se trata de “personas”. Se necesitó “gente” para construir las pirámides. Se necesitó “gente” para construir el Canal de Panamá. Pero en la empresa moderna, el aporte principal de los colaboradores es el conocimiento. De ahí que se vaya abriendo paso la conciencia de que el término “mano de obra” está obsoleto porque hace alusión sólo a la fuerza muscular que el colaborador aportaba en las fábricas de la era industrial. En la empresa post-industrial no se contrata “mano de obra” sino que se contrata a un ser humano. Se contratan la capacidad de innovar, la capacidad de irradiar entusiasmo, la capacidad de sostener esfuerzos continuados en tiempos difíciles. Aun en una actividad de tan alto componente físico como la cosecha de banano, se puede constatar cómo el cerebro y el corazón de la persona agregan calidad a un proceso que a simple vista parece requerir solamente de fuerza muscular.

Estas circunstancias demandan cambios en la concepción de las empresas, en su manejo y en la forma como las personas participan en ellas. ¿En cuál dirección se deberían reconvertir las personas para reconvertir las empresas? ¿Cuáles serían los conocimientos, las destrezas y las actitudes de esas personas que le darán a la empresa capacidad competitiva de clase mundial?

Muchos recordamos aquella reflexión clásica que creo se llamaba “Se busca un muchacho”. No se hablaba ahí –hasta donde recuerdo– de lo que el muchacho debería saber. Sí se hablaba de sus actitudes: de su diligencia, de su responsabilidad, de su lealtad, de su compañerismo. De alguna manera, los procesos de selección de personal deberían incluir una indagación sobre los valores del solicitante, porque la ética personal viene a ser tan importante para la reconversión de la empresa, como el conocimiento técnico.

Las personas que reconvertirán las empresas, son personas que consideran que la delegación que se les hace es una oportunidad para desarrollarse. Que están dispuestas a rendir cuentas responsablemente sin excusarse. Que saben convivir con la ansiedad del trabajo difícil, que caminan con esperanza por donde no hay

caminos, que no dan su esfuerzo con cuentagotas sino que se prodigan en la acción. “¿Hay que hacer todo esto...?”, “¿Para cuándo hay que terminar esto...?”. Son preguntas que evidencian que no se está dispuesto a cualquier esfuerzo, que hay una consideración mezquina sobre la entrega que se hace.

Rowan, el portador de “El Mensaje a García”, era distinto. No pidió viáticos, ni preguntó si se le pagarían las horas extra. No pidió dinero para el taxi, ni miró el reloj buscando las cinco. No consultó la convención colectiva, ni miró al cielo buscando la excusa de que iba a llover. Se lanzó a cumplir el encargo. Silenciosamente. Seriamente. Responsablemente.

Entretanto, en el medio nuestro vamos encontrando algunas actitudes peligrosas que evidencian vicios muy perjudiciales para la acción. Algunos dicen que hemos venido sufriendo una reconversión negativa.

Tomemos por ejemplo el “llevarla suave”. Más y más en las empresas y hasta en las escuelas va prendiendo la preocupación por el “stress”. Es importante para la salud mental el tener conciencia de que un nivel elevado de stress puede ser perjudicial. Pero pretender que se puedan hacer cosas valiosas sin esfuerzo, pretender que la fatiga es un síntoma y no un indicador, revela que no se ha aceptado el reto bíblico de que los frutos del trabajo se obtienen con sudor.

Si se trabaja con la vista puesta en el fin de semana, mal asunto. El fin de semana es para la re-creación. Para volver a crear las fuerzas. Pero cuando una emisora juvenil empieza a anunciar el “fin de semana con la X” desde el jueves por la tarde, es porque mira el trabajo como una desagradable interrupción del descanso, como un odioso entremetido entre dos fines de semana. El trabajo en sí debe ser fuente de felicidad. Si no ocurre así con nuestro trabajo, algo pasa con él o algo pasa con nuestra ética. Esto lo afirma alguien tan poco sospechoso de ser un predicador, como Rusell Ackoff¹.

Si en el trabajo, el único criterio es la remuneración, sí sólo desplegamos acciones por dinero, habremos cumplido el dictum marxista de que el trabajo es una mercancía. Claro que se trabaja por dinero, pero perder de vista la dimensión de auto-realización y la dimensión de solidaridad que hay en el trabajo, es empobrecerlo.

La falta de esfuerzo en pos de la competitividad, alejará la prosperidad. Y es en la prosperidad donde es más probable encontrar trabajos que den espacio a la expresión personal. En la miseria, en el subdesarrollo, la desocupación obliga a las personas a aceptar cualquier trabajo a cambio de un salario. La falta de tensión competitiva genera desocupación, la cual niega la libertad, al negarle acceso al ser humano a tareas en las cuales encuentre espacio para su realización. Ese es un gran riesgo oculto en nuestros malos hábitos de trabajo.

Otro vicio pernicioso para la productividad nacional es el “jugársela”, entendido como la aceptación temeraria de encargos para los cuales se carece de las competencias adecuadas. Siempre las personas, obreros o graduados universitarios, han completado su aprendizaje en las empresas. Pero se supone que tienen el mínimo de conocimientos y destrezas como para que la inversión en su aprendizaje, sea rentable. “Jugársela” es hacer un trato asimétrico con la empresa. Es pasarle toda la factura del aprendizaje. Sin personas seriamente entrenadas, seriamente conscientes de lo que no saben, de lo que no pueden, es imposible entregar al mercado productos de calidad.

La falta de espíritu de excelencia es otro vicio que impide la competitividad. Se tiene el conocimiento, se tienen las destrezas, pero la actitud es de chapucería. Da lo mismo bueno que mediocre y por pura entropía, las cosas entonces saldrán mediocres.

Todas esas deficiencias son las que tienen que atenderse como parte de la reconversión, pero no debemos entender que haya que hacer un programa para resolver cada una de ellas. Lo que hay que hacer es disponer los medios –capacitación, ejercicio de la jefatu-

ra— que apoyen los procesos de cambio que ineludiblemente se iniciarán, según vayamos recibiendo más y más señales del entorno, con el mensaje de que sin competitividad no hay futuro.

En Costa Rica, la reconversión deberá consistir en profundizar en nuestras virtudes laborales y abandonar los vicios de acción que hemos venido acumulando. Se trata de aceptar el reto de sobrevivir en un medio competitivo y de abandonar el refugio nacional que nos hemos creado con la denominación de “ticos”. El “tico” no es de “clase mundial”. El costarricense sí está llamado a serlo. Es hora de hacer una reconversión nacional que empiece por criticar la mitología que hasta ahora nos ha hecho sentir complacencia con nosotros mismos. El recurso a auto-denominarnos ticos podría intentar la obtención de una minusvalía que nos da derecho a no competir o que nos permita ufanarnos desproporcionadamente de los logros, porque no se esperaba que lo lográramos. Cuando nos auto-denominamos minusvalorativamente, podría ser que estuviéramos pidiendo que no nos pongan a prueba. Son costarricenses, no ticos, quienes han contribuido a que el país irrumpa en los mercados de productos no tradicionales: productos informáticos, médicos, de agriculturas sofisticadas. Quienes en las universidades del mundo, compiten de igual a igual con estudiantes de países con historias más largas o ingresos más elevados. Quienes colaboran en un plano de igualdad con colegas del mundo en empeños de investigación y desarrollo. Quienes establecen alianzas con empresas de clase mundial. Quienes conducen empresas que comparan su rendimiento no con las de otros países subdesarrollados sino con las de los países que van a la vanguardia.

1 R. Ackoff *The democratic corporation*, Oxford University Press 1994.

Empowerment

Muchos jefes se quejan de que sus colaboradores exhiben una falta de iniciativa que podría estar restándole fuerza competitiva a la empresa. Encuentran oportunidades sin aprovechar, problemas sin resolver, recursos sin utilizar y cuando preguntan a sus colaboradores por qué no lo han hecho a veces obtienen una respuesta que produce desazón: “Es que no nos han dicho que lo hagamos”. Recuerdo haber conducido un conjunto de actividades en una importante empresa, en las cuales, pedíamos a ejecutivos de nivel de jefatura de departamento que señalaran mejoras en sus áreas de responsabilidad que condujeran a mejoras totales de la empresa y que vinieran a presentarlas a una reunión en la cual estaba presente la alta gerencia. En sus listas siempre aparecían anotaciones importantes y siempre dos o tres ideas a las cuales el gerente general preguntaba “Y por qué no lo ha hecho” y la respuesta era: “Es que no sabía que tenía la autoridad para hacerlo”.

En muchas empresas, se opera según la máxima de que “lo que no me ha sido expresamente mandado, no es mi responsabilidad”. Y eso no debería constituir una sorpresa. Después de muchos años de cultivar el mando autoritario –“yo el jefe, mando. Usted el subordinado, ejecuta”– no es extraño que hayamos producido generaciones de colaboradores sin iniciativa, sin responsabilidad, y como dice Deming, sin entusiasmo ni orgullo por el trabajo realizado.

El *empowerment* de lo que trata es de elevar el poder de acción de todos los miembros de la empresa, de conseguir que se sientan más responsables de lo que se les ha encargado, lo cual, según la teoría, los hará sentirse más vinculados, más auto-realizados, elevará su creatividad y su entusiasmo, con un resultado global positivo en la eficacia de la empresa.

En ese proceso hay dos supuestos críticos. El que los jefes van a estar dispuestos a delegar su autoridad y el que los colaboradores van a hacerse responsables de más cosas que ahora. La realización de ambos supuestos implica un cambio en la cultura organizacional y un cambio individual profundo en todos los actores.

Los móviles que los colaboradores tendrían para hacerse responsables de más cosas pueden ser los siguientes:

- el gusto por ejercer un trabajo de mayor entidad. No es lo mismo ser un ejecutor de órdenes concretas que poder tomar decisiones relacionadas con el trabajo que se tiene encargado. No es lo mismo tener que correr a la oficina del jefe cada vez que surge un problema que poder tomar sus propias decisiones y de esta manera contribuir con mayor calidad a los resultados de la empresa.
- La oportunidad de entrenarse en funciones de mayor complejidad y valor para la empresa.
- La satisfacción de la auto-realización que les lleve a aspirar a desarrollar todo su potencial.
- La perspectiva de que siendo más valiosos para la empresa, su estabilidad laboral está más asegurada y su remuneración tendrá más probabilidades de llegar a ser más elevada.
- La posibilidad de sacudir la sensación de ser “subordinado” y poder ser un poco más “colega” de quienes ocupan cargos en el nivel superior.

Naturalmente, en una empresa con un clima organizacional caracterizado por el autoritarismo de los jefes y la sumisión de los colaboradores, estos móviles están ocultos, soterrados o inactivos. Cómo encender la chispa del cambio, cómo “descongelar” una situación dada para que se pueda ir conformando un nuevo “pacto organizacional”, es un tema que corresponde a la gestión del cambio. El reto está en cambiar la sumisión por iniciativa, los resentimientos por esperanza. El temor por la audacia. El mando por la gerencia participativa. Se trata de algo difícil de lograr, pero no imposible.

El ambiente organizacional basado en el autoritarismo es más cómodo: es más cómodo recibir órdenes o mandar y esperar obediencia sin réplica, que reflexionar o que lograr que quienes antes obedecían y ejecutaban ahora piensen, planeen, generen soluciones.

Las acciones de cambio

Los verdaderos jefes, deben desarrollar en sus colaboradores la capacidad de auto-liderarse. La función del jefe debería tener planeada su propia extinción: ejercer la jefatura de manera que los colaboradores lleguen a poder prescindir de sus jefes. El ideal del jefe es entrenar para la autonomía y para la independencia. En esto deberían compartir el ideal que inspira a los buenos padres, maestros, entrenadores, terapeutas y a cualquiera que tenga el encargo de desarrollar a otros. Si el jefe o el padre, el maestro o el terapeuta se constituyen en solucionadores de problemas, se verán anegados en problemas que no enfrentarán sus colaboradores, hijos, estudiantes o clientes. No entrenemos su incapacidad. Entrenemos su capacidad para encontrar respuestas. Convirtamos en una rutina el plantearles “¿Y usted qué piensa?”, “¿Por qué piensa que no funcionará?”, “¿Qué más podría hacer?”, “¿Qué le impide hacerlo?”, “¿Cómo puede resolver ese obstáculo?”¹

La libertad, requisito para el despliegue de la vida humana, tiene como correlato la responsabilidad. El ejercicio de la libertad produce un aumento de la responsabilidad. El otorgamiento de res-

ponsabilidad, genera una demanda de mayor libertad. El jefe, en su relación con el subordinado, tiene que estar consciente de estos fundamentos de la naturaleza humana.

El mando autoritario debe ceder ante el *coaching*. Ahora los jefes deberán concentrarse en hacer que su personal tenga una idea clara de lo que el desempeño excelente significa para la empresa y para cada colaborador. Debe hacer que cada uno descubra su puesto en la trinchera. Que cada uno visualice cuál es su contribución personal a ese desempeño excelente. La más grande y delicada tarea del líder consistirá en entusiasmar al personal, en hacer que cada uno se “apropie” de su contribución, esto es, que se sienta el dueño, el responsable de su puesto y de su aporte.

En un esfuerzo de *empowerment*:

- las metas deberán ser generadas participativamente, no impuestas.
- Deberá fluir la información, en una suerte de organización de “libro abierto”, en la cual todos conozcan toda la información que necesitan para su auto-control.
- Los colaboradores deberán ser entrenados en cómo tomar mejores decisiones y sensibilizados para que vean la relación entre su trabajo y el de otras unidades y el de la empresa total. (Peter Senge)²
- El sistema de remuneraciones deberá estimular la iniciativa, la asunción de riesgos, la creatividad.
- Los colaboradores deberían tener más contacto con los clientes, que son los verdaderos expertos en resultados.¹
- Toda la organización debería abrirse al aprendizaje permanente.

Acciones robustas, no sólo palabras

Las empresas en que se ha aplicado el *empowerment* pierden la rigidez cuartelaria del autoritarismo. Cambian las demandas sobre el puesto de los jefes. Hay más disposición a explorar y a aceptar equivocaciones. Los colaboradores deben estar más dispuestos a “salirse del libreto” que antes les dictaban sus jefes. Deben estar más dispuestos al ejercicio de la iniciativa, lo cual en un principio puede generarles ansiedad y angustia. Posiblemente haya cambiado también el sistema de remuneración ligándose más a resultados.

Todos estos cambios, forman parte de un proceso. No ocurren todos a la vez. Cualquiera es capaz de aceptar un cambio que ocurra en un segundo, pero el tener que ir trabajando arduamente en varios cambios, es algo que demanda tener muy clara la visión de lo que se quiere lograr y perseverancia para mantenerse fiel cada día. Por eso *empowerment* no es una palabra a cuyo ensalmo ocurran cosas. No es una pócima que se pueda comprar por ahí e ingerirla de golpe. Ni se trata de un cambio que pueda ser “decretado”. Más bien, en congruencia con el espíritu de diseminar el poder, debería participarse a los colaboradores en el diseño del proceso según el cual van a ir cambiando su papel en la empresa. Si ellos van a ser protagonistas de ese cambio, conviene que sean también sus diseñadores y arquitectos.

Eliminar la disciplina y el orden inherente a una burocracia autoritaria, puede llevar al caos. Hay que sustituirla por grupos participativos, por “gerencia de pasillos”, por muchas oportunidades de contacto y comunicación, por autodisciplina del personal, guiada por valores, por la visión que se les ha transmitido y por aspiraciones personales que los hagan ilusionarse con su nuevo papel.³

El *empowerment* trasciende la vida en la empresa. Parte de la aceptación de que el conocimiento y no la fuerza muscular ha venido a ser la característica distintiva del trabajo humano. Reconoce el derecho a usar el cerebro en vez de estimular que tanto derechos como cerebro queden aparcados en la puerta de la empresa¹. Sin

duda, el *empowerment* en las empresas, conducirá a educar mejores ciudadanos, más críticos, más autónomos, más responsables y menos embaucables.

- 1 J. A. Belasco & R.C. Stayer *Flight of the buffalo*, en J. L. Pierce y J. W. Newstrom (editors) *The Manager's bookshelf*, Harper Collins College Publishers, USA 1996.
- 2 P. Senge *The fifth discipline fieldbook* Doubleday, USA 1994.
- 3 W. O'Brien *Why Bother? (A CEO perspective)* en *The fifth discipline fieldbook* op cit.

Inamovilidad

La persona se mueve por incentivos, si bien es capaz de moverse aunque no haya incentivos de por medio. La pura voluntad, la pura lealtad motivan la conducta. Una persona puede trabajar al máximo de sus capacidades por lealtad con la empresa, por voluntad de excelencia. ¿Por qué entonces, el diseño de organizaciones insiste en poner unos incentivos que motiven la conducta? Porque la empresa que fundamentara sus expectativas de desempeño sólo en la lealtad de sus colaboradores o en su buena voluntad, acertaría en algunos casos pero fallaría en la mayoría puesto que “por cada santo, hay mil diablos”.

La posibilidad de perder el empleo es un incentivo para mejorar el desempeño de la misma forma que la incertidumbre del futuro nos hace previsores. En el momento en que tácita o explícitamente se nos asegura que somos inamovibles –o el estado nos endulza los oídos con el camelo de que se encargará de nosotros hasta la tumba y de nuestros hijos desde la cuna– perdemos el incentivo de ser previsores en nuestro empleo y en nuestra vida general.

Si las empresas se van a ver enfrentadas a una competencia más intensa, el desempeño individual va a tener que mejorar. Y no mejora permanentemente con discursos, ni con sermones, ni con seminarios. Mejora cuando se altera el equilibrio entre la natural resistencia al cambio y los incentivos que apuntan en la dirección del cambio.

Sostengo entonces que en una empresa se mejora el desempeño si aquéllos que se sentían inamovibles, empiezan a sentir que existe alguna posibilidad de perder su empleo. Desde luego, habría que hacer algunas calificaciones a lo dicho. Por ejemplo, si esta conciencia de que se puede perder el empleo se transforma en pánico o en búsqueda de empleo en otras empresas, se podría comprometer el rendimiento. Por eso, no sería válida la caricatura de quien pretendiera mejorar el desempeño poniendo un aviso en la pizarra que dijera “Pónganse las pilas. A partir de hoy, quien no rinda lo esperado, será despedido”. Más bien se trata de que se vuelvan a explicitar los principios en los cuales está basada la actividad empresarial: queremos sobrevivir, sobrevivir es ganar a mediano plazo, para ello hay que mejorar las ventajas competitivas, para lo cual cada uno debe rendir más, lo cual se logra mediante el trabajo gerencial, cuya responsabilidad es el diseño y puesta en ejecución de la estrategia y mediante el trabajo operativo cuya responsabilidad es convertir esa estrategia en resultados.

Hasta aquí esas recomendaciones podrían ser calificadas de reactivas. Es lo que la empresa hace como reacción ante la agudización de la competencia. Pero, podríamos disponer de herramientas proactivas, esto es, que fueran más allá de lo que es una simple reacción. Lo más valioso de las empresas está en sus acciones proactivas, no en sus respuestas reactivas. Las empresas son fenómenos humanos y en tal sentido impredecibles en cuanto a la naturaleza y alcance de sus acciones. Si a un gato se le maja la cola, se puede predecir cuál es su reacción. Si a una empresa la competencia “le maja la cola”, podría reaccionar con gruñidos mercadotécnicos tales como hacer más publicidad o reducir costos a la tremenda o podría proaccionar mejorando creativamente sus productos y sus procesos en lo que se llamó reingeniería y que no es otra cosa que el viejo y fecundo concepto de innovar para mejorar.

En una empresa con inamovilidad implícita o explícita, la responsabilidad por el rendimiento del colaborador es de la empresa. El contrato establecido es de la forma “no importa cuánto produzca usted, siempre lo mantendremos en la planilla”. En cambio en

una empresa sin inamovilidad, la responsabilidad por mantener el empleo y más que eso, la responsabilidad por la carrera laboral, es de cada uno.

Vicky Farrow¹ directora de desarrollo ejecutivo y laboral de *Sun Microsystems* hace varias recomendaciones sobre cómo los colaboradores pueden responsabilizarse de su permanencia y de su destino en la empresa.

La primera –y casi la que resume la esencia de su planteamiento– es pensar en sí mismos como si fueran una empresa. Véanse como proveedores de unos servicios que la empresa compra. Sepan que tienen competidores potenciales. Su “producto” podría hacerse obsoleto. Por eso están obligados a innovar. La empresa está recibiendo un valor a cambio de su salario. ¿Supera ese valor al costo que la empresa está pagando? En términos económicos, de lo que se trata es de que la relación entre el colaborador y la empresa adquiera más elementos de competencia y elimine el carácter monopolístico que existe en la relación laboral con el colaborador inamovible, que viene a ser proveedor único de un servicio.

La segunda recomendación de la señora Farrow es definir el producto o servicio y tener muy claro cuál es su área de especialización. No todos podemos hacer de todo con la misma eficiencia. Tenemos ventajas comparativas y en el tanto estemos haciendo algo que coincida con tales ventajas, la eficiencia será mayor. El simple reacomodo de tareas en función de la especialidad tendría un impacto sobre el desempeño. En una empresa con inamovilidad, a nadie se le ocurriría asumir el costo de cambiarse de puesto ya que en ello no le va ningún beneficio. Pero cuando alguien tuviera responsabilidad por mantener su empleo sí le conviene auto-analizar sus habilidades y sus talentos a fin de aplicarlos a la producción de lo que pudiera “vender” de la mejor manera. En un mundo muy competitivo, no se trata ya de conseguir un empleo en cualquier cosa sino que se trata de obtener el empleo en el cual se puedan aplicar los rasgos personales que sean más valiosos para la empresa.

El tercer punto es que el colaborador conozca su mercado meta y precise a quién le está vendiendo su “producto”. En esto hay coincidencia con una de las contribuciones mayores de los programas de mejoramiento continuo la cual consiste en determinar quién es el cliente interno. Cuando se trabaja con el cliente interno en mente, se puede obtener información para mejorar el “producto” en función de las necesidades de ese cliente. Se pueden hacer las exploraciones del caso para crear valor con el cliente a la manera como habló del tema Michael Porter. Esto lleva a la cuarta de las recomendaciones que es la de que el colaborador tenga claridad sobre por qué le compra su “cliente”, esto es cuál es su “proposición de valor”, qué es lo que el colaborador ofrece, que hace que “el cliente” –la empresa que lo emplea– le compre a él, de preferencia a otros proveedores.

Cuando el colaborador conoce qué es lo que su “cliente” valora de su producto, se cambia el énfasis de los insumos a los productos: ya no se contempla qué horario se tiene, cuánto esfuerzo se hace sino cuál es el sentido que su “producto” tiene para el “cliente”. Esto es un mecanismo de alineamiento que aclara no sólo lo que hay que hacer sino también por qué hay que hacerlo, cuál es su contribución y cuál es la razón por la cual va a sobrevivir en la empresa. Entonces el éxito no consistirá en ser socialmente aceptable a los ojos del jefe. Entonces el éxito dejará de depender de la suerte que se tenga. Entonces no será una sorpresa por qué se tiene el ingreso que se tiene y por qué se tiene en la empresa la permanencia que se tiene. La inamovilidad no lo será por destino, sino por diseño.

Desempeñar un puesto con la misma orientación al cliente con que se opera una empresa, llevará a buscar la calidad y la satisfacción para ese “cliente”. Llevará a que el colaborador conozca el campo de actividad –su profesión u oficio– con gran detenimiento para recoger señales tempranas de cambios en ella, desde cambios tecnológicos hasta signos de obsolescencia.

La capacitación y el desarrollo serán acometidos por cada colaborador con el rigor con que una empresa en un mercado competitivo

emprende programas de investigación y desarrollo, con miras a enriquecer el “producto” que es su trabajo. Y esto traerá una nueva tensión que será muy fecunda para el colaborador como persona humana, porque ahora la formación permanente no será un lujo ni una abundancia de la voluntad, sino una permanente tarea que obligará a ir siempre más allá. Una vigilia fiel que los hará responsables de su mejoramiento personal.

- 1 V. Farrow en Keichel, W (1994), *A manager's career in the new economy*, Fortune, Vol. 129 No.7, pp.68-70.

Trabajar según valores

En sus inicios, los procesos de formulación de planes estratégicos no explicitaban la misión y la visión, como ahora lo hacen. El pensamiento estratégico era un esfuerzo por aportar racionalidad a la acción de la empresa. Es claro que se trataba el tema de la misión, pero lo denominábamos clarificar lo que la empresa es ahora. Y el tema de la visión quedaba tratado cuando se respondía a la cuestión de qué es lo que la empresa quiere llegar a ser. La formulación de la visión tal como se la trata ahora, es un esfuerzo por poner en juego la esperanza, en el diseño de planes de las empresas. Pero no concluyen ahí los procesos de pensamiento estratégico sino que ahora se preocupan por explicitar unos cuantos valores que sean la guía ética de la acción. Eso, desde luego, le da una dimensión ulterior a los planes.

Hacer las cosas con eficiencia, esto es, utilizar los recursos de la mejor manera, en la empresa, en la unidad de trabajo y en el puesto de cada persona, es importante para el éxito de corto plazo. Hacerlas con eficacia es importante para la sostenibilidad, no solo de la empresa sino de los participantes. Los participantes en la empresa se desarrollan tanto personal como profesionalmente cuando se someten a determinados estándares de acción y hacen las cosas de una cierta manera. Trabajando así, aumenta el capital humano de la empresa –el valor productivo de las personas que la forman– y mejora también el capital laboral personal de quienes participan en la empresa. Unos años de trabajar de cualquier manera, no dejan en nosotros la misma huella y el mismo enriquecimiento

en conocimientos, destrezas y actitudes, que unos años de trabajar acicateados por unas determinadas exigencias.

Las amebas y los gatos son entidades de acción. Desde luego que no ejecutan acciones racionales y deliberadas. Como no las ejecutaba la vieja mano de obra de las actividades primitivas de la revolución industrial. Hoy, el trabajo se ha transformado y la mano de obra ha venido siendo sustituida por trabajadores del pensamiento, de quienes no solo se demanda que aporten a su trabajo la fuerza muscular sino que se los convoca más y más como seres humanos completos, esto es, en su corporeidad, su inteligencia y su voluntad. Pero además, cuando las personas trabajan regidas por un conjunto de valores, se está poniendo en funcionamiento la dimensión ética del ser humano, su capacidad para sentirse atraído por lo que considera bueno y repelido por lo que considera malo. Bueno y malo, podrían ser considerados términos que requieren de precisión. Por eso podemos recurrir a Savater para quien la ética, siguiendo a Aristóteles, es la disciplina que trata de cómo llevar una vida buena y feliz. Para Juan Antonio Pérez López, un tratadista español sobre acción humana desaparecido prematuramente, la ética es ciencia natural: de la misma manera que la física nos dice cuánta carga no ponerle a una viga o la aeronáutica cuánta velocidad y sección de ala hacen que un avión se sostenga en el aire, la ética nos dice cuáles son las acciones que conspiran contra nuestra felicidad sostenible. Desde un punto de vista social, pienso que unas prácticas construyen comunidad y otras la destruyen. La funcionalidad de las primeras las convierte en éticamente deseables. La disfuncionalidad de las segundas las hace éticamente reprobables. Por ejemplo, siendo el estado de derecho un conjunto de convenciones sobre cómo convivir civilizadamente, cualquier acción que atente contra el estado de derecho es disfuncional y es contraria a la ética.

El ser humano, como ser social, tiene responsabilidades con otros. No solamente con otros cercanos como su familia inmediata, sino con otros menos cercanos como la comunidad y desde luego, tiene responsabilidades con la nación. El cumplimiento de esas responsabilidades por parte de todos es lo que produce una nación donde

vale la pena trabajar y vivir. Pero estos bienes comunitarios –una buena nación, una buena empresa– siempre plantean la tentación que plantean los bienes comunes. El vecino que no contribuye al pago del guarda del vecindario, disfruta del servicio pero le está faltando a la comunidad. A eso le denominan el “efecto polizón”, que consiste en viajar sin pagar el pasaje.

Los economistas han aclarado muy bien por qué se están extinguiendo las ballenas y no se están extinguiendo las vacas. Las ballenas son de todos –no son de nadie– y las vacas en cambio sí tienen dueños que velan porque no se extingan. Los peces del Golfo de Nicoya son de todos, de ahí que quien primero puede, trata de pescar la mayor cantidad, independientemente de si eso perjudica a la población total de peces.

El trabajo según valores nos mejora desde un punto de vista personal. Le da a la acción un sentido no solo humano sino también espiritual, lo cual no es lo mismo que religioso. Cuando producimos un objeto técnicamente valioso, estamos siendo eficaces. Si lo producimos con la inquietud de que satisfaga necesidades importantes, nuestro trabajo adquiere una dimensión adicional, porque está expresando la conciencia de que formamos parte de una comunidad de personas interdependientes y de que estamos haciendo nuestra parte en ella. Esa forma de trabajar también nos mejora desde el punto de vista profesional. Hoy las empresas más maduras en cuanto a sus métodos gerenciales, apegan sus operaciones a valores, de manera que para ser un colaborador de clase mundial ya no bastan los conocimientos y las destrezas sino que es necesario agregarle al trabajo esa otra dimensión.

En los adultos, el trabajo es fuente de autoestima. El trabajo hecho con esmero, con resultados objetivamente excelentes, da pie para que el colaborador se acredite a sí mismo ese mérito. El trabajo puede ser visto como un simple intercambio de esfuerzos y remuneraciones. O puede ser visto como una misión personal que cada uno se asigna en función de la contribución amplia, compleja que quiere dar a la comunidad en la cual vive. Cuanto mayor sea la

sensibilidad con la que cada uno percibe esta misión, mayor movilización de la autoestima hay en su cumplimiento.

Los sociobiólogos afirman que los seres vivos no solamente queremos sobrevivir sino que queremos transmitir nuestro mensaje genético. Pienso que los seres humanos también queremos transmitir nuestro mensaje moral. Por eso educamos. Por eso los padres se esmeran en transmitirles a sus hijos lo que les parece bueno. Postulo que una necesidad básica en el ser humano es influir, hacer el mundo un poco semejante a nosotros, impregnar en el entorno algunas de las cosas que consideramos útiles, buenas, funcionales. Esa capacidad de influir puede estar relacionada o no con el ejercicio de posiciones de poder. El maestro recordado, el ciudadano ejemplar, el amigo admirado, influyeron en nosotros sin que tuvieran poder. Don Ricardo Jiménez, don José Figueres, el Dr. Calderón Guardia siguen influyendo en la política costarricense. Para muchos, don Amadeo Quirós, don Elías Quirós y don Jorge Manuel Dengo siguen siendo fuente de inspiración, de trabajo diligente, sensato, idealista. El trabajo que se ejecuta apeándose a valores, tiene una probabilidad mayor de influencia.

El futuro del planeta, el futuro de la humanidad, dependen de que seamos capaces de someter a la técnica, a la productividad, a restricciones de naturaleza superior. Vamos a sobrevivir si somos capaces de desarrollar la sensibilidad necesaria para establecer restricciones morales ahí donde no hay restricciones técnicas. Si establecemos como regla que no es lícito hacer todo lo que es técnicamente posible. Lo mismo que si en el trabajo individual y en la acción de las empresas incorporamos valores que mejoren el bien común. Esto, suena a quijotesco, en el tanto en que trata de alcanzar una estrella muy lejana. Y desde luego, está sujeto a las reconvenciones de Sancho, quien estará de acuerdo en iniciar el empeño, pero solo después de que a la sombra de esos abetos, nos comamos estas morcillas y las bajemos con buen vino.

*Control preventivo**

Definimos el control gerencial como el conjunto de actividades, de mecanismos, de prácticas que tienen por propósito asegurar que las acciones de la empresa se dirijan hacia el logro de los objetivos. De entre esos elementos, los hay que producen información a posteriori y tienen la virtud de señalar la necesidad de tomar medidas correctivas. Mucho más desafiante y mucho más saludable es la operación de elementos que evitan las desviaciones y hacen entonces innecesarias las medidas correctivas. Estos elementos pertenecen al campo del control preventivo.

Entre los elementos pertenecientes al campo del control preventivo podríamos contar los siguientes:

- Selección y entrenamiento de personal
- Construcción y comunicación de un cuerpo de creencias y valores
- Claridad en el establecimiento de límites
- Autocontrol
- Monitoreo del entorno.

No es necesario abundar en argumentos sobre el hecho de que si por ejemplo queremos que los vendedores tengan espíritu emprendedor para articular el interés de la empresa con las necesidades

* Este artículo contiene algunas reflexiones y citas originadas en Robert Simons, *Control in an age of empowerment*, Harvard Business Review, March-April 1995 pp. 81 y sigts.

de los clientes, un requisito para lograrlo es seleccionar vendedores que no sean simples llenadores de pedidos sino personas que tengan algunos de los rasgos que caracterizan el espíritu emprendedor, tales como capacidad de plantear y resolver problemas, afán de logro, aptitud para manejar riesgos, proactividad e inteligencia emocional. Si queremos que la empresa sea innovadora en sus productos o en sus prácticas, tenemos que seleccionar jefes que no anulen el potencial creativo de sus colaboradores, que se desempeñen más como *coaches* que como vigilantes del trabajo que realizan sus unidades; que tengan apertura para explorar caminos nuevos; que apoyen la crítica y los cuestionamientos y sobre todo que entiendan que lo mejor está todavía por descubrirse. El desarrollo del personal vendría a complementar la política de selección puesto que si se quiere que la empresa exhiba unos determinados comportamientos debe hacerse un esfuerzo de formación deliberado y permanente para que emerjan y se mantengan.

Hoy se habla y se escribe mucho sobre la necesidad de hacer explícitos los valores y las creencias en las empresas. Se recomienda que se formulen y se publiciten y se demanda de los ejecutivos superiores que participen en esa labor de divulgación y más importante aún, que los conviertan en inspiración de su trabajo. Se dice que los ejecutivos deben dar testimonio con las acciones ordinarias de que los valores y creencias que se predicán no constituyen simple palabrería sino que están encarnados en quienes conducen la empresa. Las declaraciones de valores “alcanzan sus fines sólo si los colaboradores creen, al observar las acciones de los ejecutivos superiores, que las creencias manifestadas por la compañía representan valores profundamente enraizados. Si los colaboradores sospechan que los ejecutivos simplemente están moviéndose al son de la última moda, surgirá el cinismo”.

Al igual que en la conducta individual, los valores sirven para resolver situaciones de duda o de conflicto. Si una empresa está comprometida con la seguridad de sus productos, puesta ante el problema de escoger una nueva tecnología de atractivo costo pero que podría vulnerar la seguridad de los productos, no tiene que

debatirse en análisis ni en consideraciones. Como tiene claro el valor, la solución no es analítica sino ética. En épocas de alta competencia, de multiplicación de las oportunidades y de las ofertas, conviene que las empresas tengan claros sus valores para no entretenerse en el debate con tentaciones oportunistas.

El establecimiento de límites consiste en señalar aquello que en la empresa está considerado prohibido. Los límites constituyen políticas cuyo objeto es señalar lo que no se debe hacer. “Formúlese esta pregunta. ¿Si queremos que nuestros colaboradores sean creativos y emprendedores, lo logramos mejor diciéndoles lo que deben hacer o señalándoles los límites de su campo de acción? La respuesta es lo segundo. Decirle a las personas lo que han de hacer mediante el establecimiento de procedimientos, desalienta la iniciativa y la creatividad desplegada por colaboradores dotados de poder y de espíritu emprendedor. Señalarles los límites, permite la innovación dentro de ellos. Esos límites constituyen los frenos de la organización y cuanto más veloz y más orientada sea la empresa hacia el desempeño, mejores frenos necesita. Los seres humanos son inventivos y puestos ante nuevas oportunidades o retos, a menudo buscan formas de crear valor o de sobrepasar obstáculos. Pero el darles poder, y atizarlos con entusiasmo e incentivos al desempeño, nunca debe ser interpretado como darle a los colaboradores un cheque en blanco para que hagan lo que les plazca. Las personas generalmente quieren hacer las cosas correctas, accionar éticamente y en concordancia con el código moral establecido. Pero las presiones para lograr resultados superiores algunas veces entran en conflicto con los códigos de comportamiento. Debido a la tentación o a las presiones, los colaboradores algunas veces eligen violar las reglas”.

No goza de muy buena prensa el hacer una lista de “pecados”, pero a veces es necesario que esa lista complemente la lista de valores, de la cual es su imagen especular. Por ejemplo, en una empresa de contadores públicos, debería ser “pecado” cualquier vulneración del valor de confidencialidad con respecto a la situación de los clientes. De hecho en algunos sectores esos “pecados” están recogidos en la

legislación que los rigen. Un caso es la prohibición que tienen los bancos de prestar más de un cierto porcentaje de su cartera a sus socios. “Los gerentes eficaces anticipan las inevitables tentaciones y presiones que existen dentro de su organización. Señalan las reglas de juego basadas en los riesgos inherentes a sus estrategias y las ponen en ejecución de manera clara y precisa”. Conviene hacer el esfuerzo de confeccionar una lista, reducida, sensata, significativa, de cuáles son los pecados que no se perdonan en una empresa, en función de su particular combinación de productos, clientes y mercados.

En épocas de “empoderamiento”, de descentralización, de liberación de la iniciativa de los ejecutivos, es indispensable el auto-control. Bartlett y Ghoshal¹ hablan de ejercer el control a través de comportamientos internalizados, esto es, romper con la creencia de que el control es una prerrogativa de los niveles superiores, en vista de que los que están cerca de la línea de operación, no saben controlar y menos auto controlarse. Señalan que en las empresas que estudiaron en esa investigación, se estaba desarrollando el énfasis en la transparencia organizacional para suplementar los sistemas de control formal. En esas empresas, sus líderes han encontrado que cuando las personas en la organización entienden claramente los objetivos de la empresa, miden su propio desempeño en función de esos objetivos. En el Bank One, de Columbus, Ohio, se utiliza lo que llaman “la gerencia de compartir y comparar”, según la cual cada gerente del banco tiene acceso al desempeño de todas las otras sucursales y agencias. Puesto que los gerentes no quieren ver a su sucursal o agencia en posiciones bajas en el reporte mensual de desempeño, buscan y aplican las mejores prácticas para mejorar sus resultados.

Finalmente, forma parte del sistema de control preventivo, el monitoreo del entorno. En mercados muy dinámicos, las empresas pueden estar haciendo internamente todo muy bien y sin embargo encontrarse con que han perdido participación en el mercado o con que se han reducido sus márgenes, debido a que han sido superados por la competencia o abandonados por sus clientes porque

cambiaron sus necesidades. Por eso mantenerse informados sobre productos que podrían superar a los nuestros, formas diversas que podrían encontrar los clientes para satisfacer sus necesidades, nuevas tecnologías que podrían ser utilizadas por los competidores, nuevas materias primas, nuevos procedimientos manufactureros o de distribución, nuevas formas de vender y de financiar a los clientes, constituye no ya un monitoreo de lo que estamos haciendo, sino un esfuerzo semejante al que realizan los sistemas de alarma o detección temprana que operan en el campo militar y en el campo médico.

- 1 C. A. Bartlet & S. Ghoshal *Changing the role of top management: Beyond systems to people* Harvard Business Review May-June 1995.

Quebrar las reglas

Marcus Buckingham y Curt Coffman¹ han escrito un penetrante libro cuyo nombre traducimos como “Primero, quebrar todas las reglas” en el cual entregan el resultado de entrevistas en profundidad hechas por la Organización Gallup a unos 80.000 gerentes en más de 400 compañías. El propósito de la investigación es encontrar cuáles son las razones que hacen que una compañía atraiga y logre mantener los mejores colaboradores. Hasta el momento, la forma de hacerlo se relacionaba con la paga, los beneficios adicionales, las promociones y las posibilidades de entrenamiento y desarrollo. Esta investigación se enfoca sobre cómo atraer y retener personal excelente, porque se considera que cualquier empresa puede atraer y retener personal mediocre en vista de que este personal no tiene muchas opciones ni incentivos para abandonarla.

Los resultados de la investigación muestran que el factor crítico para crear ventajas competitivas en la atracción de personal excelente, son los jefes. Con el personal excelente ocurre que su demanda, en tiempos de alta valoración del conocimiento y del desempeño, es muy intensa, de ahí que las empresas que no tienen habilidades distintivas para retenerlo, sufrirán su volatilidad. De entre todas las decenas de preguntas que se juzgaba podían conducir a información valiosa sobre el tema, la investigación ha hecho un intenso cribado, llegando a aislar doce que según la cuidadosa demostración de los autores, se asocian estrechamente con la satisfacción del personal de calidad. Uno de los grandes aportes del libro es pues, reducir el costo de los diagnósticos sobre clima organizacional.

Las preguntas –en orden de importancia– son las siguientes:

- ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
- ¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?
- ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que hago mejor?
- ¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o alabanza por el trabajo bien hecho?
- ¿Se interesan por mí como persona mi supervisor o alguien en mi trabajo?
- ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo?
- ¿Parece que interesan mis opiniones en el trabajo?
- ¿La misión de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante?
- ¿Están mis compañeros comprometidos con la calidad de su trabajo?
- ¿Tengo buenos amigos en el trabajo?
- ¿En los últimos seis meses, he hablado con alguien sobre mi progreso?
- ¿Durante el último año he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

Además el libro hace un conjunto de recomendaciones sobre el abandono de creencias que han venido caracterizando a la gerencia tradicional. Esas recomendaciones del libro pueden agruparse en las siguientes:

1. El personal debe ser seleccionado con base en su talento más que en su inteligencia o su experiencia. El talento consiste en habilidades, disposiciones, potencialidades. En la empresa moderna, la búsqueda de personas para puestos definidos con precisión, parece haber sido calcada de la estandarización

entronizada por la Revolución Industrial y que tanto ha contribuido a la eficiencia. En efecto, el ideal es que las máquinas fueran diseñadas de tal manera que los repuestos estándar pudieran utilizarse en sus reparaciones. Lo que se ha venido a denominar especificaciones de una materia prima o de un repuesto, fue extendido a la descripción de la persona requerida para una determinada tarea, en los denominados “perfiles” de personal. Hoy en día, una empresa que produce *software* o comercia en la Red, cuando selecciona personal, no tiene “perfiles” definidos para buscarlo. Lo que requiere es personas innovadoras, capaces de adaptarse a situaciones nuevas, y que puedan autogobernarse. Eso no es señalar un “perfil”. Eso es señalar un conjunto de talentos.

2. Hay que mantener un constante esfuerzo por que el personal se esfuerce en descubrir en cuáles actividades y tareas encajan mejor sus talentos, en qué rinden mejor, de manera que los puestos tiendan a ensancharse en busca del aprovechamiento óptimo del potencial de cada persona. Esto desde luego cuestiona la práctica habitual en las empresas de que para “ascender” desde el punto de vista de los ingresos, se requiere pasar al escalón jerárquico superior, lo cual ha plagado el folklore de las empresas de casos en que se pierde un excelente mecánico y se gana un mal jefe de mantenimiento; o se cambia un excelente cirujano por un director de hospital apenas modesto. Esto en las universidades públicas es particularmente frecuente y muchos buenos académicos e investigadores han sufrido la frustración de llegar a ser mediocres miembros de la administración. Al existir en las empresas vendedores que tienen ingresos más altos que el gerente de mercadeo, ya se venció el prejuicio de que el gerente tenía que ganar más que todos sus colaboradores. De igual manera, por qué en una universidad un excelente investigador o un excelente docente no han de tener un ingreso superior al de su decano.

Será necesario en puestos complejos en los cuales los talentos críticos de una persona sean muy valiosos, pero no suficientes,

que se diseñe un sistema que subsane las fallas del ocupante del puesto o que se le ponga lo que podríamos denominar un “pie de amigo organizacional”: si esa diseñadora de servicios tan eficiente, tiene dificultades para el trato con los clientes, por qué no ponerla a hacer yunta con otra persona que tenga ventajas en lo que la primera tiene debilidades. Este enfoque difiere del enfoque corriente de intentar capacitarla en relaciones públicas.

3. Los autores recomiendan rechazar la creencia de que las personas pueden ser enderezadas, esto es, que los jefes deben detectar debilidades y formular planes para subsanarlas, y en cambio sostienen que los jefes deben estar conscientes de que las personas cambian con gran dificultad y por lo tanto, la aspiración a hacer a la gente perfecta no produce frutos. Por tanto, el mejor enfoque es enfatizar en las fortalezas más que en las debilidades. Este tema del énfasis en las fortalezas se menciona en este libro en los temas denominados “Puestos a la medida” y “La gerencia de sí mismo”. En la misma dirección de lo anterior corre la recomendación de emplear mucho más tiempo con la mejor gente. El enfoque “médico” de la gestión de recursos humanos que lleva a “tratar” a quienes no exhiben un buen desempeño tiene el costo de que no se dedica suficiente tiempo a optimizar el rendimiento de aquéllos que ya lo tienen bueno.
4. Vuelven los autores a recordar la vieja recomendación de evaluar el desempeño con base en los resultados deseados más que en la forma en la cual se realiza el trabajo, solo que ahora, con trabajadores del conocimiento, viene a resaltar más eminentemente el buen juicio de esa recomendación. Si cada uno sabe mucho de su respectivo puesto, si cada puesto es de elevada complejidad, no tiene ninguna posibilidad de ser eficaz el jefe que pretenda monitorear procesos, esto es, monitorear la manera en que cada persona obtiene resultados. Bástele al jefe y bástele a la empresa que los resultados se obtengan, aunque cada puesto y cada colaborador tenga que

ser visto como una “caja negra” dentro de la cual no sabemos qué ocurre, pero como nos gusta lo que ocurre lo dejamos en paz. Con esto, desaparecerá uno de los rasgos del autoritarismo y de las caricaturas sobre los jefes, cual es la inclinación a controlar el trabajo y la vida de los demás. Si bien hay que ser muy “hands on” y estar inmerso en todo lo que se hace, hay que refrenar la creencia de que para que todo salga bien hay que ser un poco “metiche”.

Este enfoque de la jefatura hace necesaria una simplificación en los sistemas de evaluación, lo cual pondrá fin a las largas y a veces inútiles listas de elementos en las que cada colaborador debe ser evaluado. Esto será sustituido por evaluaciones que estarán más orientadas hacia el futuro que hacia el pasado, porque el énfasis se trasladará desde los resultados que se obtuvieron el semestre pasado, hasta cómo hacer para que los talentos de esta persona rindan mucho más según el ajuste estratégico que la empresa pondrá en ejecución el año entrante.

Seguimos soñando con una empresa que desarrolle a las personas, que les permita auto realizarse, esto es, llegar a ser todo lo que pueden ser. Creemos que está en camino.

1 M. Buckingham & C. Coffman *First break all the rules* Simon & Schuster, New York 1999.

Puestos a la medida

Dos psicólogos de la Escuela de Negocios de Harvard,¹ directores del programa de desarrollo de carreras de la Maestría plantean la tesis de que las personas cuyos puestos no satisfacen sus intereses profundamente arraigados son menos permanentes en sus empleos, de ahí que convenga explorar cuáles son esos intereses a fin de realizar ajustes estimulantes al puesto o a la persona, en caso de que ese puesto no permita la expresión de sus intereses profundos. En algunos casos eso implica el traslado de una persona a un puesto enteramente distinto al cual desempeña, pero en múltiples casos podría resolverse mediante adiciones de tareas a las actuales. No se trata simplemente de obtener un buen desempeño de las personas: alguien a base de conocimientos y carácter puede dar ese buen desempeño. Se trata de hacer sostenible y creciente la relación de la persona con la empresa y esto se logra con mayor probabilidad cuando las tareas nos ponen en contacto con esos intereses profundamente arraigados. Un interés profundamente arraigado no es simplemente un gusto o un *hobby* sino una inclinación marcada, una pasión, una emoción por determinadas actividades, la cual está imbricada con otros rasgos de la personalidad. Es lo que en palabras de otro autor podría conducir a un estado de flujo que consiste en ese embeberse en una tarea, de manera que hasta se llega a perder conciencia del tiempo y el espacio cuando se la está realizando.

Para lograr estos ajustes, dicen los autores que los jefes deben saber jugar el doble papel de detective y de psicólogo, lo cual, según ellos, no debería desanimarlos, porque si son buenos jefes ya es-

tán desempeñando el papel de psicólogos intuitivos. Las personas a veces tienen poca conciencia de sus intereses profundamente arraigados. Porque podrían haber vivido su vida en función de las expectativas de otros. O porque se encuentran cautivos en una “jaulita de oro” al haber aceptado una ocupación en función de la remuneración. O porque se han pasado haciendo aquello para lo que son buenos, en razón a sus destrezas y sus conocimientos, sin haberse cuestionado si eso los satisface profundamente. Los jefes podrían descubrir o ayudar a descubrir esos intereses si se comunicaran de manera adecuada con su personal, si dialogaran sobre cuáles encargos del puesto les dan satisfacciones profundas y hasta podrían introducir dentro de la evaluación de desempeño una indagación sobre las experiencias laborales que dieron más satisfacción a sus colaboradores.

Los autores afirman que los intereses profundamente arraigados se pueden clasificar en ocho racimos, los cuales encuentran expresión en ocho funciones básicas que son realizadas en las empresas y de las cuales se compone todo el trabajo que se hace en ellas. Esas ocho funciones permiten indagar cuáles son los puestos en los que esos intereses encontrarán una satisfacción más plena. Los ocho intereses son los siguientes:

Aplicación de tecnología

Se trata del interés por ver cómo funcionan las cosas, por una actitud de manos a la obra, por una inclinación a meter la nariz en los mecanismos que están funcionando mal. Este interés lo muestra la persona que no se concreta a llamar al personal de mantenimiento sino que antes de hacerlo intenta ver de qué manera puede resolver el problema. Si alguien que trabaja en contabilidad tiene este interés, una extensión motivadora de su puesto sería por ejemplo, darle participación en el diseño de algunos aspectos del proceso informático.

Análisis cuantitativo

Este interés se encuentra en personas que formulan modelos; que se ayudan naturalmente del pensamiento matemático para resolver asuntos; que tienen interés en los aspectos cuantitativos de un negocio. Por ejemplo, un jefe de ventas que tuviera este interés podría contribuir a hacer análisis del mercado y de la competencia.

Desarrollo de teorías y pensamiento conceptual

Este interés se expresa en la formulación de políticas, en la solución de problemas estratégicos y en la elaboración de planes complejos. Si el gerente de producción tuviera este interés, deberíamos integrarlo a un grupo de planeamiento estratégico o podríamos encargarle formular una visión de cómo evolucionará la manufactura en la actividad industrial en la cuál se encuentra la empresa.

Producción creativa

Muestran este interés profundo, las personas que se sienten muy bien haciendo lluvias de ideas, que sienten afición a empezar proyectos, que se sienten muy atraídas por lo novedoso, por hacer cosas originales. A una persona con este interés, sería conveniente no darle encargos sino darle problemas y pedirle que genere opciones de solución o invitarla a participar en procesos creativos aunque ocurrieran fuera de su unidad organizacional.

Orientación y mentoría

Para estas personas nada es más satisfactorio que enseñar, que ayudar a que otros aprendan y se desarrollen. Estas personas, estén donde estén en la empresa, se sentirán muy satisfechas si reciben encargos que tengan relación con el mejoramiento del trabajo o con el desarrollo laboral o personal de otros. Si fuéramos a organizar un esfuerzo de cambio, ellos serían buenos candidatos a

ocuparse de tareas relacionadas con el apoyo emocional que los involucrados en el proceso van a requerir.

Gerenciar personas y relaciones

Una cosa es servir de orientador y otra es gerenciar, conducir, tener responsabilidad por el trabajo de otros. Las personas que tienen este interés derivan satisfacción de las relaciones en el trabajo. Se diferencian de los mentores y orientadores en que se concentran más en obtener resultados a través de las personas que en el desarrollo y crecimiento. Cuando ocupan puestos de jefatura, estas personas conectan su interés con su puesto. Cuando no ocupan puestos de jefatura, habría que encargarles funciones de coordinación o de encabezamiento de grupos *ad-hoc*.

Control de la iniciativa

Este interés está presente en quienes sienten una necesidad de ejercer control; en quienes se sienten muy bien cuando son responsables de hacer que ocurra algo. Tanto si les gusta o no conducir personas, encuentran satisfacción en tomar las decisiones que determinan la dirección que sigue un equipo o una unidad de trabajo. Estas personas tienden a buscar tener la máxima responsabilidad sobre los asuntos. A estas personas hay que darles gran autonomía, no hay que encargarles sólo la ejecución de asuntos operativos.

Influencia a través del lenguaje y las ideas

Las personas que tienen este interés se sienten muy realizadas cuando escriben o cuando exponen oralmente. Se encuentran a sus anchas cuando están comunicándose. Encuentran gran satisfacción en contar historias, en negociar, en persuadir, en ejercitar la retórica. Son empáticos para detectar lo que los demás necesitan saber para tener claridad sobre un asunto; se entusiasman cuando tienen que concebir cómo “vender” sus ideas a los superiores o a

los clientes. Estas personas, se encuentren en la función en que se encuentren, podrían participar en estrategias de comunicación, en formulación de mensajes para los clientes, en elaboración de documentos de la compañía.

Los autores señalan que en las personas prevalecen de uno a tres intereses profundamente arraigados y que los pares de intereses que más frecuentemente se encuentran en una misma persona son los siguientes:

Control de la iniciativa	con	Gerenciar personas y relaciones
Gerenciar personas y relaciones	con	Orientación y mentoría
Análisis cuantitativo	con	Gerenciar personas y relaciones
Control de la iniciativa	con	Influencia a través del lenguaje y las ideas
Aplicación de tecnología	con	Gerenciar personas y relaciones
Producción creativa	con	Control de la iniciativa

Toda organización debería hacer un esfuerzo por conocer los intereses profundamente arraigados de su personal clave. Esto es útil para formular planes de desarrollo profesional y planes de promoción y planes de sucesión, ya que estos intereses constituyen verdaderos depósitos de energía. Hacer contacto con ellos mediante puestos o encargos que representen oportunidades de aplicación de esa energía, garantiza saltos de eficacia en la empresa.

1 T. Butler & J. Waldroop *Job Sculpting* Harvard Business Review, Sept-Oct 1999.

Afile la sierra

En el libro titulado “Los siete hábitos de la gente eficaz” Covey¹ introduce el interesante concepto de la capacidad productiva del ser humano (CP), como una dimensión correlacionada con la productividad (P). Productividad es lograr en un día hacer tres visitas a clientes, tener tres reuniones, resolver cuatro problemas importantes, prepararse para una negociación y recibir información sobre cómo marchan los cambios que se introdujeron al proceso de manufactura del producto X. Esto suena a un día típico en la vida de una persona que tiene un cargo ejecutivo. La capacidad productiva son los conocimientos, el estado de ánimo, la condición física, el talante social y la contextura espiritual que le permiten a la persona que ocupa un cargo gerencial, lidiar con la necesidad de ser productivo. Para decirlo en términos de Covey, la capacidad productiva es la gallina de los huevos de oro. La productividad son los dichosos huevos.

La expresión “afile la sierra”, procede de una bonita parábola que cuenta Covey en el sentido de que un grupo de trabajadores al rayar el alba, estaba cortando árboles en un bosque, con gran productividad. Pero según avanzaba el día esa productividad iba disminuyendo. Obviamente la disminución de la productividad se debía a que la sierra iba perdiendo su filo. Pero cuando se les recomendó a los trabajadores que la afilaran, contestaron que no tenían tiempo, que tenían que completar el trabajo, que tenían prisa, que no podían detenerse para restablecer la capacidad productiva. Se puede estar siendo muy productivo, pero estar descuidando la capacidad productiva. De nuevo en términos avícolas, eso sería como dejar

de alimentar la gallina maravillosa, lo cual produciría una disminución en la producción de huevos de oro, y al final, posiblemente la desaparición de esa afortunada productividad.

Hemos dicho en otra oportunidad, que el piloto hace su trabajo mediante el instrumento que es su avión, que el médico de la medicina moderna, opera a través del sofisticado equipo de diagnóstico y terapia que está a su disposición hoy en día. Mas la persona que tiene un cargo ejecutivo, es su propio instrumento. Si hoy tiene gripe, o tiene un problema familiar o comió y bebió en demasía la noche anterior, su rendimiento, el rendimiento del instrumento a través del cual realiza su trabajo, se verá disminuido.

Covey habla del mejoramiento de la capacidad productiva en cuatro dimensiones, la física, la intelectual, la social-emocional y la espiritual¹, a lo cual George Sheehan² pone como tareas el ser un buen animal, ser un buen artesano, ser un buen amigo y ser un santo.

¿Qué sería ser un buen animal? No podemos ejercer la gerencia en cuerpo astral. Tenemos que ejercerla con nuestro cuerpo de carne y hueso. Y por ese cuerpo de carne y hueso podemos hacer cosas que lo desarrollen o que lo menoscaben. Un buen régimen de sueño es indispensable para una atención aguda, para una capacidad de trabajo de larga duración, para una mente fresca que produzca continuamente chispazos creativos. Si hemos dormido mal, nuestro humor no es el mismo, nuestra tolerancia para las demandas de paciencia de cada día, está disminuida. Aun nuestro balance optimismo/pesimismo se afecta por la falta de sueño. Dormir poco deprime y desde el lado de la depresión, tendemos a ver lo que falta de preferencia a lo que hay.

El buen animal debe estar bien alimentado. Hace cincuenta años cuando éramos otro país, se nos decía en la escuela lo que era indispensable comer. Hoy, especialmente en el nivel ejecutivo, lo que se oye decir sobre hábitos alimenticios es lo que no hay que comer o cómo no hay que comer. No hay que comer comida-basura (*junk food*). No hay que comer grasas poli insaturadas. No hay que comer azúcares libres. No hay que comer harinas refina-

das. Tampoco hay que consumir drogas. Ante lo cual, la mayoría pensamos que eso sí que no es con nosotros. Pero apartando las drogas prohibidas, el tabaco y el alcohol son de alto consumo en nuestro medio e igualmente reducen la capacidad productiva, si no a corto, a mediano y largo plazo. He leído sobre lo que hacen algunas empresas norteamericanas para mejorar la salud física de sus ejecutivos. Ofrecen bonificaciones a quienes dejan de fumar y mantienen durante un cierto tiempo esa abstinencia. También ofrecen bonos a quienes logran mantener un peso cercano al ideal. En términos puramente económicos, el razonamiento que han de hacer esas empresas es sobre si el costo de esas bonificaciones se ve superado por los beneficios de aumentar la “vida útil” de sus ejecutivos en tantos o cuantos años.

Ser un buen artesano es adquirir y mejorar destrezas para el oficio. Aquí de lo que se trata es de la dimensión intelectual. De cómo adquirir información a través de la lectura, de la conversación seria, de las actividades educativas curriculares o no. Por razones de su trabajo las personas que ocupan cargos ejecutivos se ven obligadas a procesar una avalancha de información específicamente relacionada con su puesto. Pero convendría que ampliaran el ámbito de sus intereses, de manera que lo específico de la información no les fuera acentuando la barbarie, como diría Ortega, sino que expuestos a temas, niveles de profundidad y demandas de sensibilidad muy variados, fueran ampliando su visión, su cultura, no concebida como un lindo adorno sino como un sólido asiento de valores.

También desarrolla las destrezas del oficio, el mismo trabajo. Nada más formativo para los gerentes que el ejercicio de la planificación, la formulación de metas, la elaboración de planes, la verificación de resultados para el ejercicio del control. También la resolución de problemas es escuela para los ejecutivos. Cada problema, cada decisión es una oportunidad para mejorar esa destreza que es básica para su oficio.

Escribir, de manera frecuente, sin afanes literarios, sino con la concreción con la cual el investigador va registrando hechos y ba-

rruntos en su bitácora, permite hacer una reflexión mucho más reposada que la habitual, sobre los muchos episodios del ejercicio de la gerencia que reconsiderados, convertidos en tema de auto-crítica, constituyen un verdadero gimnasio para el oficio de quien desarrolla tareas ejecutivas.

Ser un buen amigo es una forma de denominar los conocimientos, las destrezas y las actitudes sociales y emocionales. Esto podría denominarse ahora inteligencia emocional. Es la capacidad de escuchar a los demás. Es la disposición al servicio, no como medio para mantener abierto el camino para luego pedir servicios en reciprocidad, sino la disposición de dar apoyo, consejo –técnico o humano–, de enseñar, de convertir la experiencia en un recurso para aquéllos con quienes se comparte labores, de ir abriendo más y más un espacio de comprensión, donde quienes nos acompañan en nuestro trabajo vayan sintiendo que se les juzga menos y se les acoge más. Es la actitud que lleva a pensar que dar no es deshacerse de algo, sino aportar a un proceso que está en marcha y que es sinérgico. Que si se da una moneda, quien la da la pierde y quien la recibe la gana. Pero que si enseñamos a alguien, o nos esforzamos por comprenderlo, estamos sembrando una semilla, de la cual saldrán frutos aumentados para ambas partes.

Finalmente, está el mejoramiento de la dimensión espiritual, a lo cual Sheehan llama ser un santo. Aquí hay dos caminos. O hablar de la santidad desde la perspectiva religiosa, para lo cual este libro quizá no sea el espacio adecuado. O hablar de la santidad desde una perspectiva totalmente humana, sublunar, o “de tejas para abajo”. Somos más que un conjunto de elementos químicos, más que un conjunto de células vivas. Más que el milagro de la vida consciente. Somos además, una profunda noción de lo que es bueno y lo que es malo. Un movimiento hacia lo que es bueno a pesar de la frecuente o esporádica atracción de lo que es malo. Una aspiración a la belleza desde lo hondo. Una búsqueda sosegada, perseverante de la verdad. Santidad es el compromiso de desarrollar esas tendencias. La seria indagación que clarifique nuestros valores. El apego a aquéllos que consideremos saludables para la humanidad

y para la persona. El esfuerzo disciplinado por hacer que la conducta sea coherente con los valores. El cultivo de la sensibilidad por lo bello. El alimento del ansia de belleza. La ascética de que nuestro pensamiento y nuestra palabra constituyan instrumentos de la búsqueda de la verdad.

Ahí, en esos cuatro frentes, yace la posibilidad de que la gallina siga poniendo huevos de oro.

- 1 S. R. Covey *The seven habits of highly effective people*, Simon & Schuster, New York 1990
- 2 G. Sheehan citado en Covey op. cit.

Desarrollo de la ejecutividad

Las personas que ocupan cargos ejecutivos leen mucho con ocasión de su trabajo. Leen informes, correspondencia, recomendaciones, análisis. Sin embargo, raramente se los encuentra leyendo un libro o una revista. Eso lo hacen, pero lo hacen en sus horas libres, en sus fines de semana, nunca en sus horas de trabajo, como si consideraran que eso es un mal uso del tiempo. Alan Mumford¹, dice que quizá teman adquirir fama de intelectuales, lo cual siempre es negativo para los gerentes, quizá porque se considera que el intelectualismo conduce sólo a los conceptos y a la especulación, en tanto que la imagen paradigmática de la persona ejecutiva la dibuja como una persona de acción. Encuadremos esto recordando que nada es tan práctico como una buena teoría y cuán peligroso es pasar de los ideales a la acción sin pasar por los conceptos como decía Roberto Murillo.

En un entorno cambiante, cuando la globalización obliga a entender culturas, sistemas políticos, mercados, cuando las oportunidades surgen en campos que no son los obvios, sino que se encuentran en terrenos más bien virtuales (dinero plástico, anti-virus, instrumentos de navegación en Internet) es necesario hacer un esfuerzo deliberado por ensanchar el horizonte.

También llama a una ampliación del horizonte la posibilidad de alianzas en las cuales un segmento de nuestra cadena de valor se une a otro segmento de la de otra empresa para producir y distribuir un producto que no es el que tradicionalmente hemos producido, ni quizá ninguno de los que ahora están en el mercado.

Para los ejecutivos actuales el centro de atención se ha trasladado de dentro de la empresa hacia el entorno y en el entorno, ha rebasado el sector industrial específico y penetra sin fronteras en toda la realidad. Mirar solamente lo que la empresa o el sector son, nos condicionará a movernos en el terreno de más de lo mismo y nos impedirá adquirir inquietudes de ruptura. El antídoto consiste en leer, pensar, reflexionar. Cuando se piensa se aprende, cuando se lee hay en qué pensar, cuando se reflexiona se distinguen los pensamientos útiles de los inútiles, dice Russell Ackoff.²

Sé que en algunas empresas se acostumbra distribuir a los ejecutivos textos para su lectura, pero no sé que se organicen “libro-foros” en los cuales esas lecturas sean procesadas, tanto para intercambiar lo que las personas hayan considerado importante como para tratar de interpretar el sentido o las posibilidades que tienen para la empresa.

Ackoff señala que los ejecutivos aprenden tres tipos de elementos. Primero, adquieren información, la cual procede de preguntas del tipo de ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Quién? Las respuestas generadas por esas preguntas no los hacen avanzar mucho en el conocimiento necesario para sus actividades. Apenas les permiten hacer descripciones de situaciones o problemas. Luego vienen los conocimientos sobre cómo hacer, los cuales ya tienen una complejidad mayor que la simple información. Se trata aquí de prácticas, destrezas y técnicas, ya más útiles para su trabajo. Pero el tipo de conocimiento que viene a ser decisivo para quien toma decisiones sobre el presente y sobre el futuro de las empresas es el de la comprensión, que aparece en respuesta a la pregunta que es la piedra fundamental de la investigación, esto es, ¿Por qué? Si Newton se hubiera preguntado ¿Qué ocurre?, sus respuestas sólo lo hubieran conducido a descripciones del tipo de “veo una manzana que cae”. En cambio al preguntarse ¿Por qué? descubre una explicación que relaciona masa, movimiento, aceleración y hace progresar a la ciencia. Los ejecutivos no quieren hacer progresar a la ciencia sino a la empresa, pero también ahí, la utilidad de la explicación es superior a la de la descripción.

Los gerentes pueden aprender fuera de su trabajo –en actividades formales o no, de duración larga o corta– o pueden aprender dentro de su trabajo. Vamos a concentrarnos en éstas últimas actividades. Según Ackoff, los gerentes aprenderían más y más rápido si cada vez que toman una decisión, dejaran registrado qué es lo que creen que va a ocurrir como resultado de ella. Si posteriormente compararan las notas con la forma como la realidad se comportó, tendrían la oportunidad de ir mejorando su capacidad de decisión y su capacidad predictiva. En este libro, en “El diario del gerente” señalamos la importancia de que el gerente tome notas sobre su trabajo y se sirva de ellas para el aprendizaje. Las experiencias van ocurriendo lo queramos o no. Reflexionar sobre ellas constituye una actividad formativa y sistematizarla permite destilar conocimientos y prácticas valiosas. Si escribimos sobre este proceso las vamos haciendo comunicables, comparables, criticables, mejorables, porque les damos una utilidad grupal donde sólo la tenían individual.

El talento gerencial de una empresa se elevaría a un costo relativamente bajo si consiguiéramos que mediante un efecto de vasos comunicantes quienes tienen más experiencia y capacitación pudieran transmitírselas a otros ejecutivos que las tuvieran en menor cantidad. Esta práctica podría reforzarse si se estimulara a los nuevos ejecutivos –y a los nuevos colaboradores en general– a formular y mantener actualizada una lista de preguntas cuyas respuestas les harían conocer la empresa más profundamente. Generalmente los colaboradores nuevos en su período de entrenamiento, tienen gran cantidad de preguntas. Luego la frecuencia de las preguntas desaparece y uno se pregunta si es porque ya obtuvieron todas las respuestas o porque consideran que al haber estado un cierto tiempo en la empresa, hay temas de cuya ignorancia ya no deberían dar evidencia. Se pierde así la posibilidad de seguir aumentando el conocimiento. Mucho se ganaría si no se penalizara la ignorancia y si siempre se pudiera mantener la ingenuidad y espontaneidad del recién llegado. El trabajo con otros debería ser fuente permanente de aprendizaje. Se aprende mucho de los jefes especialmente si tienen destrezas de asesoramiento o “coaching”. En algunas empresas se les da el rol de mentores o tutores a personas con mucha ex-

perencia y con sensibilidad para promover el desarrollo de otros. También se puede aprender de quienes en la empresa pueden servir de modelos. La admiración de un modelo provoca cambios constructivos. Lo mismo que la observación de un anti-modelo, esto es, de alguien que haga las cosas como no se deben hacer, lleva a distinguir lo deseable de lo nocivo. Se puede aprender de colegas, se puede aprender de clientes y se puede –si se tiene la humildad de hacerlo– aprender de colaboradores e inferiores en la escala jerárquica.

Los hospitales tienen una actividad cuyo concepto siempre he admirado. Se trata de la “sesión anatomoclínica”, la cual consiste en que periódicamente se presenta a los médicos un caso interesante que haya ocurrido recientemente. A partir de la información que reciben se inicia una interacción en la cual se trata de formular un diagnóstico y luego se recibe la retroalimentación del patólogo quien da la información sobre el desenlace final del caso. En las empresas podríamos realizar actividades similares, en torno a asuntos problemáticos que estuvieran pendientes de resolución. En este caso la actividad conduciría a la decisión. Si el asunto ya hubiera sido resuelto, se lo analizaría con un afán puramente de aprendizaje. Con unas cuantas reglas la reunión podría ser de mucha utilidad tanto para quienes han manejado el asunto como para quienes por razones de su cargo, no han tenido que lidiar con él. Se obtendrían, como productos adicionales, además del entrenamiento en toma de decisiones, la difusión de valores, la reflexión sobre la cultura de la empresa, la coordinación y el establecimiento de nexos entre distintas unidades de la empresa, en un esfuerzo por ir “agujereando” las gruesas paredes inter departamentales.

- 1 Alan Mumford *¿Cómo desarrollar el talento gerencial?* Editorial Norma, Bogotá 1990.
- 2 R. Ackoff *Cápsulas de Ackoff* Limusa, México 1992.

El diario del gerente

Escribir es detener el tiempo. Es hacer permanente lo que fluye. Es hacer trascendente lo que por debilidades de la memoria es fugaz o lo que por demanda de atención de otras múltiples cosas, queda soterrado bajo un alud de sensaciones y experiencias.

Para quien investiga, es fundamental llevar un registro de todo lo que ocurre con su experimento o con sus observaciones. La bitácora del investigador es su medio de asegurarse que su atención no se deje seducir por los últimos eventos o por los que más impacto le hicieron. Es una forma de tener disponibles conjuntos de eventos –trozos de tiempo– en los cuales pueda “leer” con mayor sentido de totalidad, lo que su ciencia le va revelando. En el consultorio médico, la bitácora se ha convertido en el “expediente del paciente”, sin el cual el pasado, los éxitos y fracasos de un tratamiento, la evolución de la salud del paciente, quedarían perdidos.

Los pintores acostumbran tener una libreta de “apuntes” donde van esbozando detalles, rasgos que observan y que luego podrán utilizar en sus obras. Lo mismo muchos escritores, van acumulando ideas, reflexiones, relaciones, tramas, frases, que luego serán materia prima de sus trabajos.

Warren Bennis¹ viene sosteniendo hace tiempo que la forma más eficaz de mejorar las destrezas de liderazgo es conocerse a sí mismo. Consejo que por antiguo, puede provocar un cierto desaliento: “Ya eso lo he escuchado muchas veces” o “A estas alturas, ya me

conozco suficiente”. Erich Fromm² hacía diariamente un auto-análisis escrito en el cual escribía sobre eventos cotidianos, a fin de explorar su reacción emotiva ante ellos. John Stevens³ explica una serie de ejercicios para hacer contacto con nuestra realidad, la cual sepultamos bajo multitud de fantasías, prejuicios y desatenciones. En el psicoanálisis freudiano, es de sumo valor la asociación libre de ideas, que nos puede llevar desde lo trivial consabido hasta valiosos significados inconscientes. Aquí voy a reflexionar sobre uno de los caminos que tienen los ejecutivos, de conocerse a sí mismos y de mejorar –si aceptamos a Bennis– sus destrezas.

Hace muchos años leí sobre Ira Progoff,⁴ un psicólogo norteamericano quien conducía unas actividades terapéuticas grupales, en torno a un diario escrito por cada uno de sus clientes. Si recuerdo bien, se trataba de un encuentro de tres días, en el primero de los cuales, los clientes escribían experiencias memorables de su vida. Escribían sobre situaciones que les hubieran producido mucha felicidad o mucho dolor. Sobre personajes que les hubieran despertado vivo rechazo o viva admiración. Sobre virtudes que admiraran o vicios que condenaran. Sobre puntos de cambio del trayecto de la vida, en los cuales, parece que cambiamos de dirección o de ritmo o de intensidad.

En torno a este “material” se desarrolla un intercambio con los otros miembros del grupo, de manera que al verse y ver a los demás, se aumenta la profundidad del conocimiento que se tiene sobre sí mismo. Como se sabe, aumentar el grado de conocimiento sobre sí mismo, produce efectos psicoterapéuticos.

En un curso de desarrollo del espíritu emprendedor que conduje en la Universidad de Costa Rica, pedí a los participantes que crearan algo. No se señalaron restricciones, ni se dieron instrucciones, a fin de que pudieran escoger cualquier proyecto. Se trataba, no de obtener el resultado de la acción de crear, sino de darles una oportunidad para que vivenciaran la ansiedad que produce una situación totalmente desestructurada, cuando en un inicio no se sabe qué hacer y luego hay que escoger entre varias opciones. Se les

pidió que fueran describiendo en una bitácora todos los sentimientos y sensaciones que experimentaran desde el momento en que se les había propuesto el trabajo. Una vez concluido éste, fue muy enriquecedor poder examinar los distintos estados de ánimo que se fueron dando a lo largo del recorrido. Nos ocurre que cuando un esfuerzo termina en fracaso, no sabemos aprovechar el valor de cada paso del recorrido, porque no nos da gusto recordar esos pasos aunque algunos pudieran dar lugar a aprendizajes importantes. Lo mismo que cuando un esfuerzo se ve coronado con el éxito, no sabemos aprovechar el valor formativo de los momentos de duda, de desesperanza, porque el éxito final, nos impide verlos. Escribir sobre cómo fuimos sintiéndonos en un proceso creativo, en una situación competitiva difícil, en una situación laboral estresante, es una forma de poder extraer de la experiencia toda la posibilidad de auto-conocimiento que encierra.

El uso de un diario nos puede ayudar a descubrir patrones de comportamiento de los cuales no nos damos cuenta y que muchas veces son evidentes para quienes comparten su vida con nosotros. Al leer uno o dos años de entradas en el diario, empiezan a sobresalir de los detalles esas tendencias, esos patrones, esas formas de reaccionar que son parte de nuestra personalidad y sobre los cuales no tendríamos información de otra manera.

Nos podemos hacer más conscientes de nuestras debilidades y de nuestras fortalezas, las cuales van quedando registradas en los distintos episodios de trabajo y cuya repetición, los va convirtiendo en información significativa. En esto el diario vendría a ser como si en la práctica de un deporte, pudiéramos vernos jugar varios partidos mediante el uso de un video. De esa manera podríamos ser, como lo recomienda Bennis, nuestro propio maestro.

Nos podemos llevar la sorpresa de descubrir gustos –y disgustos– de los que no estamos conscientes. Una de las ligerezas que cometemos es creer que sabemos lo que nos gusta y lo que nos disgusta. Pero eso no siempre es así.

También podemos descubrir causalidades específicas muy útiles para nuestro desempeño. Una persona que desempeñaba un cargo ejecutivo relataba una vez cómo había resuelto una situación compleja, mediante varias soluciones parciales que fueron llegando, una a una, a la claridad de su mente. De su relato quedaba claro para mí que sus chispazos ocurrían después de una sesión de trote. Viendo el “diario” que él me relataba, yo descubrí la conexión entre su trote y sus chispazos. Si él hubiera llevado un diario, lo hubiera descubierto sin mi ayuda.

Podemos descubrir conjuntos de circunstancias perjudiciales o beneficiosas al desempeño. Algunas personas ven las cosas con mayor claridad los viernes que los lunes. Algunas personas trabajan mejor con amigos condescendientes que con compañeros muy críticos. Algunos encuentran que trabajar fuera de la oficina les rinde mejores resultados. Algunos sienten que los viajes de negocios los revitalizan. Algunos descubren cuáles son sus horas más productivas. La información que continuamente se va registrando en un diario, permite formular hipótesis sobre nosotros mismos e irlos criticando con base en los episodios que hemos venido asentando día a día. Conocerse como ejecutivo lleva a que con gran claridad se puedan escoger las circunstancias de hora, lugar, día, colaboradores, con las cuales es más alta la probabilidad de obtener buenos resultados.

Vemos en el cine cuánto esmero se pone en reunir información sobre una persona a la cual interese conocer en detalle, por ejemplo para seguir sus pasos o predecir lo que hará. Ese esmero es el que deberíamos poner en conocernos a nosotros mismos –en este caso, como ejecutivos–. Observar a través del diario cuáles son nuestros errores recurrentes, las cosas que con más probabilidad posponemos, lo que con más frecuencia nos exaspera, lo que desata nuestro pesimismo, lo que nos apaga o nos enciende el ánimo, los temores que nos turban, los temas que nos regocijan, nos permitirá tener más control sobre nuestras vidas. No se trata de esforzarnos en cambiar para ser perfectos sino de conocer nuestras inadecuaciones –saber de cuál pie cojeamos–. Ese conocimiento nos da la ven-

taja de hacer predicciones sobre nosotros mismos y de trazar “rutas” de acción que eviten los escollos que hemos reconocido. También nos da ventaja conocer lo que nos sale bien casi sin esforzarnos, los usos y resultados de nuestras ventajas competitivas personales, lo que nos recarga de energía, lo que nos reta, lo que nos entusiasma. De esa manera elegiremos las “rutas” por donde estamos más seguros de encontrar vientos que inflen nuestras velas.

Un buen diario tiene que ser informal, sintético, económico. Escribirlo con afán literario, le quita espontaneidad y obliga a un esfuerzo que podría perjudicar su beneficio-costos. Como mucho de su valor está en que sea auténtico, sobrio, la tentación de maquillar las anotaciones o de racionalizar o justificar actuaciones, lo empobrecen. Más bien, al escribir, hay que dejar volar la imaginación para que nos lleve a las verdaderas raíces de nuestro comportamiento, a nuestras emociones y sentimientos. Que la vehemencia de la discusión que tuvimos, nos lleve al sentimiento de inseguridad o temor que el asunto activó. Que las frases contundentes que pronunciamos, nos pongan en contacto con nuestra auto-estima o falta de ella.

Las anotaciones deberían ser muy concisas, casi esquemáticas, de manera que con el menor tiempo se pudiera registrar la mayor información. Tiene que ser accesible para que en cualquier momento se puedan hacer las anotaciones. Anotar episodios en caliente, tiene la doble virtud de que se pierden menos detalles y de que cuando se trata de episodios estresantes, parte de esa tensión se libera en el proceso de ir describiendo lo que se siente en el momento. Es imposible seguir igual de molesto mientras vamos escribiendo cuán molestos estamos.

Debería ser de uso permanente. Si somos muy selectivos con los episodios, solamente anotaremos los que a nuestro juicio son extraordinarios y eso lo convertiría en una crónica de hazañas, más que en un registro neutral de la trama ordinaria de cada día, rescatada ahí para la reflexión personal ulterior.

¡Con qué tiempo hacer eso! dirán algunos. Pero eso es mirar sólo el lado del costo. Por el lado del beneficio, es alentadora la posibilidad de que una actitud reflexiva nos lleve a ganar en dos años la sabiduría que trabajando a troche y moche ganaríamos en diez.

- 1 W. Bennis *Cómo llegar a ser líder*, Editorial Norma, Bogotá 1990.
- 2 E. Fromm *El arte de escuchar*, Ediciones Paidós, Barcelona 1993.
- 3 J. Stevens *El darse cuenta*, Cuatro Vientos Editorial, Santiago de Chile 1976.
- 4 I. Proffoff *At a journal workshop*, Dialog House Library, New York 1976.

El profesional y el mejoramiento permanente

El nivel de vida depende de la productividad individual de todos los trabajadores. Cuanto más productivos seamos como personas, más estaremos contribuyendo a mejorar el nivel de vida del país. En el caso de las personas que tienen funciones de mucho impacto en las empresas, como quienes ocupan cargos ejecutivos o profesionales, su contribución se ve ampliada por el hecho de que su productividad se mide por la influencia que tienen sobre el trabajo de otros. Un especialista en contaduría pública, en ingeniería industrial, en administración, en agronomía, en derecho, o en cualquier otra área tiene una alta posibilidad de contribuir con su trabajo al mejoramiento de la productividad.

Los programas de mejoramiento continuo del desempeño ofrecen una oportunidad de contribución muy señalada. En ese esfuerzo, todos los colaboradores son necesarios, pero sin duda, algunos tienen mayor impacto. Los profesionales en las empresas tienen el apalancamiento de su formación. Con mayor facilidad relativa pueden analizar, criticar, obtener y organizar información. Además en la mayoría de los casos ejercen un liderazgo técnico y a menudo, ocupan posiciones jerárquicamente elevadas, de manera que vienen a ser participantes de excepción en dichos programas.

Puesto que se trata de participantes excepcionales, conviene preguntarse qué cosas debería hacer un profesional en una empresa para contribuir al éxito de tales programas y ningún criterio mejor a seguir, que la reflexión sobre algunos de los pilares fundamentales de esos programas.

En primer lugar es necesario que cada uno descubra cuál es su lugar y su contribución en las diferentes cadenas de valor de las que forma parte. Recordemos que para Porter,¹ las empresas son entidades para generar valor. Si el valor que entregamos es preferido por el cliente con respecto al que entregan otras empresas, la nuestra tendrá éxito. Ese valor no se produce de manera genérica en toda la empresa sino que se produce en las “actividades de valor”. Una buena mermelada se produce porque se han adquirido buenas materias primas, se ha calibrado el equipo, se ha atendido debidamente el proceso. Pero el cliente también valora una entrega oportuna, un servicio de crédito y cobro singular, de manera que el valor de la mermelada se produce al menos en tres cadenas productivas: la de producción, la financiera y la logística. Descubrir en cuáles cadenas de producción participa y cómo puede mejorar su contribución a cada una, es una tarea para la cual el profesional está conceptualmente preparado.

Otro de los pilares de estos programas de mejoramiento del desempeño es la consideración de que las personas que trabajan en la empresa pueden dar una contribución mayor que la que están dando. Que lo que mal llamamos mano de obra, no está constituida sólo por manos, que no está constituida sólo por músculos y fuerza física, sino que cada hombre y cada mujer en la empresa están ahí como seres humanos integrales, con un potencial de creatividad, de entusiasmo, de visión, de apoyo, de vitalidad, que no puede agotarse en la expresión “mano de obra”. Esto conduce a los hallazgos que se han hecho sobre el mejoramiento que experimenta la productividad cuando se otorga más poder a cada persona para la realización de su trabajo (empoderamiento).

Para el profesional, más expuesto a temas filosóficos y humanísticos, este mensaje es muy accesible. Además por las razones de liderazgo técnico y de posición jerárquica señaladas arriba, es muy alta su posibilidad de contribuir mediante el apoyo y difusión de este mensaje.

Otro pilar es la orientación hacia el cliente y el enriquecimiento de ese concepto a través de la concepción de que no sólo existen

clientes externos sino que existen clientes internos, lo cual es de extrema utilidad para mejorar el desempeño de los profesionales en las empresas. En efecto, muchos de los profesionales se encuentran en posiciones staff, con lo cual sus clientes son actividades o puestos de la misma empresa que recurren a ellos en demanda de su conocimiento o de su gestión especializada. Si cada profesional en una empresa tuviera claro quiénes son sus clientes y de qué manera puede agregar valor al servicio que presta, se daría cuenta de la alta contribución que puede aportar a sus compañeros y a través de ellos, a los clientes externos. Y eso aumenta el sentido de su trabajo, el cual no será visto en adelante como un simple ejercicio intelectual –como quien resuelve un problema académico– sino como un ejercicio solidario en el cual se aporta conocimiento a un esfuerzo grupal.

Los profesionales tienen la posibilidad de utilizar su entrenamiento intelectual para ayudar a esclarecer tanto cuáles son las cadenas de valor significativas, como quiénes son los clientes internos de las distintas actividades que se realizan en la empresa.

La persona profesional tiene un triple compromiso con el grupo social al cual sirve. En primer lugar se espera de ella que su trabajo sea el producto de conocimientos formales. En segundo lugar, que mantenga un permanente esfuerzo de desarrollo, el cual consiste en una búsqueda permanente de conocimientos, de técnicas, de métodos, que puedan mejorar los que posee. Esta búsqueda tiene como raíces una actitud de permanente cuestionamiento sobre lo que sabe y una disposición abnegada a hacer el esfuerzo requerido para adquirir nuevos conocimientos. Este tono espiritual, recuerda lo que los japoneses denominan *kaisen* y que es el mejorar de manera gradual y permanente, haciendo mejor pequeñas cosas, señalando y logrando mejores estándares. Un tercer compromiso del profesional es la actitud de servicio. Sólo por razones muy serias puede negarse a prestar un servicio en su ramo. Sin que sea obligatorio pero sí muy deseable ese afán de servicio debería canalizarse en parte a través de los programas de mejoramiento del desempeño, lo cual lo convertiría en engranaje importante de ellos.

Según Ishikawa, un programa de calidad total empieza y termina con educación, de manera que se puede afirmar que uno de los pilares fundamentales de tales programas es sistematizar y privilegiar la capacitación. Sistematizarla en el sentido de dejar de mirarla focalmente desde la perspectiva de “dar cursos” para dar paso a una visión más amplia y más creativa. La capacitación ocurre intencionada o espontáneamente, con o sin la colaboración de los que más saben en la empresa, en ambientes propicios y en ambientes hostiles, porque su energía no se origina en las políticas de la empresa sino en el ineludible afán de aprender que tiene el ser humano. Sistematizar la capacitación es aprovechar todos los elementos favorables a ella y eliminar los obstáculos. A un esfuerzo amplio en este sentido es a lo que llamamos privilegiar la capacitación. De nuevo aquí, la participación de los profesionales que prestan sus servicios a la empresa puede ser muy fecunda. Ellos pueden inventar métodos de capacitación, pueden hacer accesibles sus conocimientos al esfuerzo capacitador, pueden dar seguimiento a esos esfuerzos, pueden servir de ejemplo de lo que debe ser un buen “aprendiente”, pueden modelar lo valioso que es aprender. En la empresa de hoy no basta con tener buenos colaboradores. Hay que darles la oportunidad permanente de estar adquiriendo los conocimientos y habilidades necesarios para manejar nuevos materiales, nuevos métodos, nuevas situaciones.

Deming² señala como uno de los pilares de la calidad total, la necesidad de desterrar el temor. El temor que provoca el poder y la autoridad mal usados. El temor que inspira el celo con el que algunos controlan y defienden lo que consideran su “territorio” ya se trate de una posición jerárquica o de un lote de funciones. El temor impide crear, impide explorar, a veces hasta impide preguntar y eso lleva a los colaboradores a suponer, a adivinar, a hacer cosas con alta probabilidad de que salgan mal.

La pérdida económica a causa del temor es aterradora, sigue diciendo Deming. El miedo tiene un precio terriblemente alto. El miedo está en todas partes, despojando a la gente de su orgullo, hiriéndola, privándola de una oportunidad de contribuir a la com-

pañía. Es increíble lo que sucede cuando la gente se libera de las garras del temor.

Una de las dimensiones de ese proceso de cambio es la transformación del viejo estereotipo de jefe autoritario en lo que ha venido a ser un esquema más eficaz, el jefe-*coach*, que orienta en vez de mandar o castigar, comparte más que se aísla, anima más que ordena.

Los profesionales pueden beneficiar mucho este proceso de cambio si escogen ponerse al lado del esfuerzo liberador más que si adhieren al *statu quo*. Tienen la capacidad de hacerlo y casi se podría afirmar que tienen la obligación de hacerlo.

1 M. Porter *Ventaja competitiva*, CECSA, México 1987.

2 W. E. Deming la cita es tomada de Mary Walton *Cómo administrar con de Método Deming*, Grupo Editorial Norma, Colombia, Sexta reimpresión 1991.

Planes personales

En las empresas somos muy cuidadosos con la revisión y actualización de los planes estratégicos que las orientan y las rigen. Pero somos menos cuidadosos con la formulación y actualización de planes personales. ¿Para qué formular planes personales?

Las personas cuyas actividades laborales no se relacionan estrechamente con la empresa, por ejemplo maestros, jugadores de fútbol, profesionales liberales, trabajadores por cuenta propia, amas de casa, estudiantes, son entes de acción, tanto como una empresa, una familia o un gobierno. Van tomando decisiones todos los días, orientándose de manera explícita o implícita hacia alguna dirección. El odontólogo quiere crear un sistema para financiar a sus clientes, el jugador de fútbol quiere jugar en Europa, el ama de casa quiere emprender en algunas actividades formativas o comunitarias, el estudiante quisiera mejorar su eficacia. Por lo tanto enfrentan necesidades semejantes de formulación de planes.

La formulación de planes no consiste simplemente en imaginar una meta y empezar a accionar en esa dirección. Un plan, si algo garantiza, es que cuando llegue el éxito profesional o familiar, o comunitario, o político, la persona no se preguntará cómo ocurrió eso, ni lo atribuirá a su buena suerte: bien sabrá que el éxito se debe a su planificación y a sus acciones.

Un plan es una construcción compleja que posiblemente parta de un sueño, una ilusión, un deseo nebuloso de lograr algo que valoramos. Los adolescentes no amanecen un día con la idea de con-

vertirse en médicos o abogadas o ingenieros. Ese deseo nebuloso comienza de manera insensible y va tomando cuerpo. No todo deseo nebuloso da lugar a un plan.

Quizá la siguiente etapa de ese deseo sea la búsqueda de oportunidades para convertirlo en realidad. Una oportunidad es un elemento externo a la persona, fuera de su control, y que envuelve un potencial para aumentar su auto-realización, su felicidad, su satisfacción o para disminuir sus riesgos.

Lo mismo que la estrategia corporativa, la estrategia personal es dinámica, no está escrita en piedra sino que tiene que irse adaptando a las circunstancias del entorno y de la persona. El ser humano no es. Deviene. Una de las consecuencias de esto es la necesidad de un permanente reciclaje personal para responder a las demandas del medio y para aprovechar la forma cómo nuestro vivir, va modificando nuestro juego de fortalezas y debilidades, de gustos y de valores. Toda experiencia, toda responsabilidad, todo proyecto, todo encargo, toda relación significativa, tiene consecuencias sobre ese juego de circunstancias internas.

El concepto de estrategia corporativa puede ser aplicado casi sin modificaciones a la formulación de una estrategia personal. Ese sería el primer paso para “gerenciarse a sí mismo”, expresión que Drucker¹ ha convertido en un libro.

Sin embargo, la formulación de planes tiene varios enemigos. Primero están quienes creen que todo está determinado. Que lo que ha de suceder, sucederá. Son los cultores del destino. ¡Para qué planificar si de todas maneras las cosas saldrán como han de salir! Luego están los cultores del azar. Es imposible saber lo que ocurrirá en el futuro y todos los eventos venideros, obedecen al azar. Son los que sienten, como cantaba el mexicano, que “la vida es la ruleta donde apostamos todos”. Es claro que nada se puede afirmar con certeza sobre el futuro. Es cierto también que el azar influye en muchos de sus eventos. Pero dentro de esas realidades, existe un espacio de maniobra para cada uno.

Al formular planes, no pretendemos adivinar el futuro, ni eliminar el azar, ni eliminar el riesgo. Al planificar ejercemos la función humana de querer influir en los resultados de nuestro vivir. Si tenemos un puesto de tercero o cuarto nivel y aspiramos a escalar a un puesto de segundo nivel en los próximos cinco años, sabemos que quizá podríamos lograrlo sin hacer nada. Eso está dentro de lo posible. También sabemos que a pesar de esforzarnos en nuestro desarrollo personal y profesional podríamos no lograrlo. También eso está dentro de lo posible. Pero la mayoría convenimos en que no hay que seguir ninguna de las dos posiciones extremas.

¿Para qué se formulan planes? Simplemente porque no queremos que el futuro nos encuentre sin estar preparados. No sabemos cómo será el futuro. Por eso lo que pretendemos elaborar son planes y no predicciones. Siempre tendremos incertidumbre. El plan no es la certeza de que algo ocurrirá. Es más bien la preparación para la eventualidad de que se materialice un evento deseable o indeseable. Se hacen planes tanto para el caso de que la empresa en la cual trabajamos deje de operar dentro de cuatro años, como para el caso de que la Junta Directiva piense que seríamos buenos sucesores del actual gerente o presidente. Lo peor que podría ocurrir es que un mes antes de que la empresa cerrara o de que nos promovieran al cargo, anduviéramos formulando una estrategia personal. El plan, en palabras de Drucker, debe darle significado futuro a las acciones presentes. Los encargos que aceptamos hoy, la capacitación que nos procuramos hoy, el auto-análisis que realizamos hoy, adquieren un significado futuro cuando los relacionamos con objetivos, anhelos, sueños. Realizamos estas acciones hoy para que algo ocurra en el futuro o por si algo ocurre en el futuro. Si no se tiene un plan –en el disco duro, en el dorso de un sobre o en la parte de atrás del cerebro– las cosas que vamos haciendo hoy, podrán o no podrán, por puro azar, llegar a tener significado en el futuro. Cuando se tiene un plan, vamos conectando las acciones presentes, con los objetivos futuros, mediante actos de elección, de uso de nuestra libertad, de aplicación de nuestra racionalidad.

Peter Drucker nos hace una serie de consideraciones de la mayor importancia, sobre la necesidad de tomar en nuestras propias manos el manejo de nuestro desarrollo laboral. En el pasado, el retiro a los 65 años, nos llegaba en una etapa de nuestra vida en la cual lo único que se podía hacer era ir efectuando un cierre pausado de nuestro paso por aquí. Hoy, al aumentar la expectativa de vida, a los 65 se tienen disponibles de 10 a 15 años más para la actividad productiva. También, ha cambiado en nuestros tiempos la permanencia en las empresas y en las especialidades. Una persona, en su vida activa puede pasar por 5 empresas a razón de 8 años en cada una y no se podría decir que ha sido inestable en sus empleos. O podría iniciar su vida laboral como ingeniero de planta y pasar ahí 5 años, pasar luego a funciones de mercadeo por otros 5 años y finalmente entrar en el campo de la gerencia general, con lo cual habrá reciclado dos veces sus conocimientos y su ejercicio profesional.

El obrero de la era industrial, era una entidad bastante simple: su capacidad productiva estaba estrechamente ligada a su fuerza y coordinación muscular, las cuales constituían la razón por la cual obtenía su ingreso. No había forma práctica de aumentar esa fuerza muscular. Al menos cuesta imaginar a un obrero del 1900 enrolándose en un programa de ‘aeróbicos’ para mejorar ese aspecto. Los mismos esfuerzos para conservar la fuerza, a través de la higiene, eran menos complejos que en el presente. Supongo que lo único que cabía hacer entonces era evitar los contagios y los accidentes. Ahora la cuestión es diferente: es grande la cantidad de conocimientos sobre prevención que los ejecutivos tienen y ponen en práctica: dieta, ejercicios, manejo del estrés, sanos hábitos de vida.

La ampliación de la capacidad productiva de una persona que ocupa un cargo ejecutivo tiene que ver actualmente con la adquisición de conocimientos, la incorporación de destrezas y la formación de actitudes que mejoren los muchos roles suyos de los cuales se espera un desempeño excelente: tomadora de decisiones, formuladora de planes, solucionadora de problemas, negociadora, conductora, contralora. Solo en este aspecto de la ampliación de la

capacidad productiva, ya hay sustancia suficiente como para que la formulación de planes personales sea una actividad que haya que acometer con cuidado. Pero solo formular un plan de capacitación es dejar la tarea incompleta.

A la mayoría de las personas, que desean mejorar la calidad de sus planes personales les resultaría útil hacer un análisis situacional, a veces llamado FODA como acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se llama análisis situacional, al examen de las circunstancias internas y externas que afectan al ente de acción. En el caso de un estudiante, hay una realidad externa que él no controla: el medio en el cual vive, las relaciones que tiene, las instituciones a las que tiene acceso, la situación económica, social, cultural de su familia y del país, el estado de la tecnología. En esa realidad externa se encuentran oportunidades y amenazas. Y en su realidad interna, las formas de lidiar con ellas. Así por ejemplo, si se tienen buenas calificaciones –una fortaleza– será más viable la oportunidad de una beca; tener un carácter perseverante, es de gran ayuda en una carrera universitaria.

Oportunidades y amenazas

Los planes tienen que ser coherentes con las oportunidades que existan en el ambiente. Es menos realizable llegar a ser encargado de la función de finanzas, cuando la función la ha asumido recientemente una persona muy capacitada y joven, quien además es pariente de uno de los accionistas principales de la empresa, que cuando la función no ha sido aún asignada a nadie y está atendida entre el gerente y el contador general. Para un estudiante serían oportunidades, los programas de las universidades, las sedes que tienen, las becas que ofrecen, los préstamos para estudios.

Las oportunidades nos deslumbran y nos impiden ver con claridad las amenazas que también se encuentran en el ambiente. Podemos tender a concederle más realismo a la oportunidad que a la amenaza o a pensar llevados por el deseo, que las amenazas desaparecerán por ellas solas, que “algo” nos las va a resolver o que cuando

llegue el momento lidiaremos con ellas. De niños intentamos desaparecer las cosas desagradables con sólo no mirarlas, comportamiento que de tiempo en tiempo adoptamos como adultos. Si un compañero de su mismo nivel, tiene, por razones de trabajo o por razones sociales más contacto que usted con los superiores de la empresa, eso representa una amenaza. Cuando formalicen la función de finanzas, pensarán en él antes que en usted. En sus planes personales deberá considerar proponer acciones para desactivar esa amenaza: déjese ver, asuma más responsabilidades, ofrézcase voluntario para algunos trabajos. Para un estudiante serían amenazas, los altos requisitos de admisión, la gran cantidad de aspirantes a un sitio en la carrera, las dificultades económicas de su familia, el alto costo de la carrera.

El entorno nos plantea unas exigencias que son verdaderas condiciones indispensables, condiciones sine qua non. Si no las satisfacemos no tendremos éxito. A estos elementos se les conoce en la disciplina del planeamiento estratégico como factores críticos del éxito. En un mundo en proceso de globalización, pensamos que serían factores críticos del éxito para la estrategia profesional, la educación básica en materia informática y cibernética, el manejo del idioma inglés, habilidades interpersonales para el trabajo con otros, destrezas para el planteo y resolución de problemas y una disposición a prestar servicio a otros. También resulta sugestivo pensar que la globalización podría conducir a especializaciones muy focalizadas: una corporación podría requerir una persona especializada en negociaciones con grupos ecológicos o en el mercado de productos en regiones de reducido nivel de desarrollo, o en negociaciones con inversionistas islámicos fundamentalistas. Eso sería semejante a los puestos de *troubleshooters* para problemas *sui generis* que existen en algunas empresas. Para desempeñar tales puestos convendría que las personas, al igual que como lo están haciendo las empresas, se quedaran con segmentos de la cadena de valor en los que son más productivas y mediante alianzas o *outsourcing* pasaran a formar parte de otras cadenas más amplias. Esto debería llevar a pensar que la capacidad para “eslabonarse”

con otros, lo cual no es propiamente trabajo en equipo sino algo más específico, llegará a constituir un factor crítico del éxito.

Conócete a ti mismo

No toda oportunidad es aprovechable por todos. Querer no es poder. Los equipos de fútbol están dispuestos a pagar millones por un buen jugador, pero esa no es una oportunidad, para un aspirante a biólogo. Cuando tratamos de lograr algo, estamos condicionados por una realidad interna, formada por los rasgos que nos caracterizan, algunos de los cuales operan como fortalezas y otros como debilidades.

“Nadie da lo que no tiene”. Los planes sólo se realizarán si se cuenta con las fortalezas que requiere la oportunidad de la cual se trate. Lo otro sería “amenazar con la vaina vacía” como dice el pueblo. Sólo se puede construir sobre las fortalezas. Si queremos ir tras la elevada posición en finanzas, preguntémonos si tenemos los conocimientos y las destrezas. Podríamos no tenerlos y entonces en el plan debería contemplarse el adquirirlos.

Drucker ha dicho hace mucho tiempo, algo que en materia de planeamiento estratégico lo considero como un lema: Que no se construye sobre debilidades; que se construye sobre fortalezas. De ahí que las primeras preguntas que debería plantearse la persona interesada en formular su estrategia personal es ¿Yo para qué sirvo, para qué soy buena?

Si una persona es buena para algo, muy posiblemente lo es por estas razones: tiene unos conocimientos, tiene unos gustos, tiene unas destrezas, tiene unas actitudes. Entonces una vez que la persona ha determinado para qué es buena, tendría que explorar cuáles son los conocimientos, los gustos, las destrezas y las actitudes que conducen hacia esa fortaleza.

Drucker va más allá y dice que si estamos diseñando una estrategia de desarrollo personal laboral, además de la indagación sobre las

fortalezas, hay que preguntarse ¿Cómo acciono? Y ¿Cuáles son mis valores? Esto porque el desempeño es un ajuste entre las exigencias de un puesto y las disposiciones cognitivas, de acción y éticas de quien lo ocupa. Y ese conjunto de circunstancias, de la situación y de la persona, es el que permite saber si se podrá hacer una contribución. Hacer una contribución, desempeñar una función dejando atrás una huella, un producto, hace la diferencia entre tener un empleo y desempeñarlo excelentemente.

Todo esto operativiza el *dictum* socrático de “Conócete a tí mismo” y resulta altamente sugestivo que Drucker venga a subrayar lo que ya había señalado Warren Bennis.² Drucker va más allá y nos recomienda, para conocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades, el método de la retroalimentación, el cual consiste en que al tomar cada decisión importante, se escriban las expectativas y luego se las compare con los resultados un año más tarde. Esto podría ser parte de la escritura del diario que hemos recomendado en este libro en “El diario del gerente”. Dice Drucker, que a partir de esa retroalimentación nos iremos dando cuenta de que la brillantez no es un sustituto para el conocimiento. Y, podríamos agregar que el conocimiento no es sustituto de la sabiduría. Como cada persona es un instrumento de su propia acción, yo recomendaría que ese diario o ese ejercicio de retroalimentación sirva no solo para conocer cómo somos en la esfera visible, sino para indagar en temores, sesgos, gustos, impulsos inconscientes, en un esfuerzo de autoanálisis.

Coincide también Drucker con Bennis no sólo en que es necesario saber cómo somos, sino que también es necesario accionar a nuestra manera, o sea, ser uno mismo. Bennis denomina a eso autenticidad y dice que es la característica que más distingue al líder. La autenticidad –dice– consiste en expresarnos tal como somos, sin afán de dejar una imagen o convencer de algo a nuestro auditorio. Si tomamos decisiones con lentitud, eso es un rasgo, que no es ni bueno ni malo. Lo malo sería dejarnos arrastrar a una situación en la que hubiera que tomarlas de prisa. Si trabajamos mejor solos, mejor pensémoslo dos veces antes de aceptar un encargo en una empresa uno de cuyos rasgos culturales es el trabajo en equipo.

No se trata de cambiar –que es posible pero difícil– sino de elegir situaciones en las cuales nuestro estilo tenga la mayor probabilidad de lograr un desempeño excelente.

Drucker va más allá en sus recomendaciones sobre autoconocimiento y alude en primer lugar a lo que hoy se llama estilos de aprendizaje: ¿Aprendo más escuchando o leyendo? ¿O escribiendo, como señala que lo hacía Churchill? Todos los profesores y todos los ejecutivos que conducen personas, deberían conocer que los estudiantes y los colaboradores tienen no sólo distintas velocidades sino distintos estilos de aprendizaje. Los hay que aprenden conceptualizando. Los filósofos, por ejemplo son de este estilo. Otros aprenden haciendo participar el sentido del tacto y el sentido ce-nestésico. Ingenieros y arquitectos lo son de éste. También alude Drucker –sin que él lo señale específicamente con ese nombre– a lo que conocemos con el nombre de “tipos de personalidad”. Los rasgos de personalidad que Drucker menciona, se refieren a si preferimos trabajar solos o con otros; a si nos resulta más natural asesorar que tomar decisiones; a si se prefieren las situaciones estructuradas o el stress de situaciones no estructuradas; a si se trabaja mejor en empresas pequeñas que en empresas grandes.

La valoración de las destrezas debe hacerse de manera amplia. No se trata de concluir que quien tiene facilidad con los números y un buen sentido del orden, debería ser contralor. La facilidad con los números podría ser una señal de que se tiene una fortaleza lógico deductiva, la cual podría ser útil en cualquier función en la empresa o fuera de ella. El interés que alguien muestra por los demás podría evidenciar un rasgo personal básico, útil para prestar asesoría técnica o para ser un buen conciliador de conflictos. No se trata entonces de ir haciendo un pareo superficial entre destrezas y posibles formas de utilizarlas. Hay rasgos profundos de nuestra personalidad que se muestran en destrezas y gustos. Se dice por ejemplo que Freud tenía como hobby la arqueología y algunos autores se preguntan si su vocación psicoanalítica no utilizó algunos rasgos personales –curiosidad, afán de indagación, interés por el pasado, afán de encontrar explicaciones– que igual se manifestaban en su

interés por la actividad arqueológica. Resulta sugestivo comparar al arqueólogo que a partir de unas piezas sueltas construye una hipótesis sobre cómo vivía una comunidad, con el analista que hace lo mismo con eventos y episodios singulares de la vida del paciente.

El arco que une nuestras destrezas y gustos con nuestra capacidad de desempeño, puede ser largo y borroso. Hay que tener la mente abierta para considerar no solo los rasgos que tienen conexión inmediata con la productividad. He dicho en alguna oportunidad que en igualdad de otras condiciones preferiría contratar a un ejecutivo que toca piano. No para que amenice las fiestas de la compañía sino porque el saber tocar piano da señales sobre sensibilidad, disciplina y programación singular de sus neuronas. Una persona que muestra habilidad para organizar una fiesta, está dando señales de tener facilidad para formular objetivos y planes de acción, para administrar el tiempo, para obtener, distribuir y coordinar recursos, y para concretar una visión. ¡Organizar una fiesta es cosa seria! Todo esto debería llevarnos a incluir dentro del proceso de selección de ejecutivos sus realizaciones, sean religiosas, políticas, comunales o deportivas.

Hay otro tipo de preguntas que también resultan fundamentales: ¿Qué nos da gusto hacer?, ¿Qué hacemos con deleite? ¿Haciendo qué, no sentimos el tiempo pasar?” Lo que hacemos con gusto, más fácilmente produce resultados excelentes. El gusto es una disposición total, orgánica hacia una determinada tarea. Lo ideal sería trabajar en cosas que nos dieran gusto. A veces no se puede. Pero muy frecuentemente en nuestro plan personal no está claro hacia dónde movernos, porque no logramos darnos cuenta de cuáles son nuestros gustos más constantes. En talleres que he conducido, los participantes tienden a mirar los gustos como rasgos muy específicos, muchos de los cuales no tienen relación con el trabajo. Alguien puede señalar que le gusta el trato con las personas, a partir de lo cual es sencillo establecer una conexión con la posibilidad de aumentar su grado de involucramiento con los equipos de trabajo o desarrollar actividades de relación con clientes o proveedores. Pero muchas veces los participantes mencionan gustos de

difícil conexión con requerimientos laborales. Dicen, por ejemplo, casi de manera tímida y como quien menciona algo inútil, que lo que más gusto les da es la mañana dominical de *mountain bike*. ¿Qué sugerencias pueden salir de ahí? Se podría indagar sobre la capacidad de aceptar retos, de realizar exploraciones innovadoras sobre el mercado, sobre el producto, sobre los procedimientos de trabajo. Se puede indagar sobre las posibilidades de utilización en el trabajo, de la fortaleza física y moral, quizá en negociaciones, en programas muy laboriosos y exigentes. Establecer la conexión entre nuestros gustos y nuestras obligaciones, podría transformar nuestro día de trabajo en un permanente fin de semana, lo cual puede ser la razón por la cual algunas personas disfrutan tanto de su trabajo. Leí en alguna parte: “Mi padre me dijo: búscate un trabajo que te guste y no sentirás nunca que has trabajado”.

Los gustos no son casuales. Son el producto de nuestras circunstancias internas. Son como los sueños. Soñamos lo que soñamos por ser quienes somos. A mi juicio, las respuestas a preguntas relacionadas con nuestros gustos, nos dan pistas sobre lo que llamamos la vocación. La vocación es un llamado a desempeñar una actividad en la cual se obtiene mucha satisfacción porque para realizarla son necesarias destrezas que la persona tiene y porque su producto satisface valores de esa persona, de manera que ella considera esa actividad como buena y deseable.

Las estrategias corporativas no están completas hasta tanto no se incorporen en el análisis los gustos, valores, creencias y deseos de los líderes de la empresa. Lo mismo hay que hacer en el caso de una estrategia personal. Así, el análisis de la situación, ha de considerar otros elementos relacionados con la ética ¿Qué consideramos deseable?; la intuición ¿Qué corazonadas tenemos?; y la voluntad deliberada fundamentada en querer, y no solamente en razones ¿Qué nos moviliza visceralmente?

Para Drucker un conocimiento de cuáles son nuestros valores es un aspecto importante de la gerencia de sí mismo. Drucker no se refiere a temas trascendentes como el respeto al derecho ajeno, el

compromiso con el desarrollo o la militancia ecológica, sino más bien a temas más laborales, por ejemplo, el calce de expectativas: si la empresa quiere resultados a corto plazo y el ejecutivo tiende más a valorar el crecimiento sostenible, se da una disonancia que puede frustrar la relación e impedir que se obtengan frutos. O la misión de la empresa: el ejecutivo enfocado a mejoras parciales pero valiosas del producto, podría ser disonante en una empresa que quisiera a través de su accionar, hacer contribuciones radicales a la tecnología o a la ciencia. O el clima de incentivos: una persona puede valorar mucho las motivaciones extrínsecas como el bono anual y entonces no adaptarse convenientemente a una empresa en la cual se valora mucho la contribución social que se está haciendo, como ocurre por ejemplo en algunos proyectos educativos o de investigación.

Lo que nos falta

El último elemento a considerar son las debilidades. ¡Cómo nos cuesta reconocer y aceptar nuestros puntos flacos, y cuán necesario es hacerlo, a la hora de formular planes personales! Una persona puede ser muy lista en finanzas pero si no cuenta con una buena técnica para el manejo del tiempo, el puesto puede desbordarla o causarle un alto nivel de stress. Para un estudiante no tener un buen método de estudio será una debilidad. En sus planes deberían incluirse las formas de subsanar esas debilidades.

Fortalecidos por la conciencia de aquello para lo que servimos, nos sentiremos preparados también para iniciar la indagación sobre nuestros puntos débiles. Tenemos ahora que preguntamos por lo que nos cuesta, lo que nos sale mal, lo que nos disgusta hacer, lo que con frecuencia posponemos. El conocimiento de los puntos débiles permite determinar “en qué no meterse”. ¿Por qué si tenemos una tendencia hacia lo no estructurado, vamos a asumir la tesorería de la junta de condóminos? ¿Por qué vamos a aceptar una posición de Contralor si se nos hace cuesta arriba poner a otros en situaciones difíciles?

Hasta aquí, las fortalezas y las debilidades las hemos referido directa y exclusivamente al ámbito del trabajo, lo cual está bien si lo que pretendemos hacer es un plan estratégico profesional o laboral. Pero si nuestra aspiración fuera mayor y quisiéramos formular un plan personal total, tendríamos que explorar también otros ámbitos además del laboral o profesional. Pensemos por ejemplo en los ámbitos de las relaciones familiares, de las relaciones con la comunidad, desde el vecindario hasta el país; de la vida espiritual en cuanto a arte, moral, religión; de la formación, del estudio, del uso del tiempo libre.

Objetivos

No solo las empresas sino también las personas individuales pueden beneficiarse del pensamiento estratégico para concebir y elegir sus objetivos. A ellas siempre que tratamos este tema les hago la advertencia de que tengan mucho cuidado con los objetivos que se propongan, porque podrían alcanzarlos... y alcanzar ciertos objetivos podría ser nocivo para la felicidad. Como ilustración humorística recordemos aquél anuncio sobre la lotería en que el protagonista pide a su suerte que le dé mucha “lana” y acaba cubierto de lana como una oveja.

La finalidad del pensamiento estratégico personal es elegir unos objetivos que conduzcan a la persona a la realización de su sueño. Los objetivos no se sacan de la manga ni pueden ser elegidos al antojo. Tienen que ser coherentes con la situación, con la realidad.

Esos objetivos han de ser tales que busquen el aprovechamiento de las oportunidades y que eludan las amenazas. Esos objetivos y las acciones que conduzcan a su logro tienen que ser coherentes con las fortalezas de la persona y tener en cuenta sus rasgos débiles.

Los objetivos, si se alcanzan, nos cambian. Nos llevan a otra situación. Nos transforman. La niña que se propone ser médico, cuando lo logra, ya es distinta a la quinceañera que soñaba con serlo. Es distinta de manera radical y poco reversible. Si se tiene una visión

–un sueño realizable– un buen criterio para seleccionar objetivos sería preguntarse si su logro nos acerca a la visión. Entonces, esos objetivos valen la pena.

No hay que aprovechar todas las oportunidades. No sólo porque podrían no valer la pena, sino porque algunas tienen un costo oculto: el costo de ser médico es no poder ser abogado. El costo de casarse con una chica es no poder casarse con todas las demás.

Es importante saber decir que no. Es importante saber dejar pasar oportunidades. Pero somos jóvenes impulsivos durante mucho tiempo y no siempre se tiene clara cuál es la visión por medio de la cual valorar las oportunidades. Además, existe el azar, lo inesperado. No todo puede planearse. En estos casos un buen criterio sería preguntarse: ¿Conviene aprovechar esa oportunidad según el camino que yo querría seguir? Como queremos ser felices – aunque el término es difícil de manejar– convendría preguntarse ¿Me parece que seré más feliz de manera sostenible si logro tal cosa? No sólo si me da placer, gusto, poder o notoriedad.

El cáncer es un conjunto de células que utilizan toda su vitalidad en la dirección equivocada. Se olvidan de su papel de células hepáticas o gástricas y crecen desordenada y exitosamente con otros objetivos, aprovechando las oportunidades que se les presentan de crecer y prosperar. Esto ilustra más o menos lo que es aprovechar una oportunidad que no es coherente con nuestro sueño realizable. Imaginemos la pérdida que hubiera significado para muchos y creo que para cada uno de estos personajes, si hubieran aprovechado oportunidades alejadas de su visión: la Madre Teresa, Rectora de una Universidad. Nuestro recordado doctor Láscaris como empresario turístico en las islas del Mar Egeo. Pablo Neruda como hacendado vitivinícola.

Al igual que en la empresa, los objetivos no se circunscriben sólo a una área sino que han de referirse a todas las áreas en las cuales es necesario lograr un desempeño para considerar que se tiene éxito integral. El ser humano es multidimensional, de manera que no debemos reducirlo a su área de producción y de formación, como

cuando se pretendiera que bastaría con hacer una estrategia sobre su carrera. El éxito, la felicidad, se parecen más a la optimización de una función multivariable, que a un máximo de una función cuadrática de una variable. El desarrollo armónico consiste en lograr intensidad y madurez en todas las áreas: intelectual, estética, moral, económica, de relaciones familiares y sociales, espiritual. Las áreas se entrelazan y se influyen unas a otras. Esaú fue unidimensional en un momento –supongo que de mucha hambre– y cambió la primogenitura por un plato de lentejas.

Sólo cada quién sabe lo que vale la pena. Sólo cada quien sabe si la oportunidad que palpita incitante en su horizonte conviene o no a su sueño realizable, a su visión. Si lograda esa oportunidad estará más cerca o más lejos de lograr más plenitud. Tal vez una buena práctica sería preguntarse ¿Es esta una buena oportunidad o un plato de lentejas?

La visión

Las interrelaciones entre oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, permiten formular algunas opciones lógicas. Pero la lógica no es el único requisito de un plan estratégico personal. El requisito crítico es que el plan tenga sentido. El sentido tenemos que buscarlo en nuestros gustos y valores, en nuestras aspiraciones y anhelos. Recorrido el camino analítico, estamos en posición de plantearnos las grandes cuestiones estratégicas, la primera de las cuales se refiere a la visión: ¿Cuál es nuestro sueño realizable? ¿Cómo nos vemos en el futuro, en un estado que a la vez nos de mucha satisfacción y sea alcanzable? ¿Qué podemos, con sensatez, aspirar a ser en el futuro, que nos de felicidad? La diferencia entre la visión y el “sueño de opio” es que la primera es realizable. “Si no tienes un sueño, cómo se te va a convertir un sueño en realidad”, cantaba Bloody Mary en la comedia musical *South Pacific*.

La visión tiene que ser amplia en cuanto a los ámbitos a los cuales se refiere. Es muy clara la visión del colegial que dice “Yo en diez años seré ingeniero”. Pero a eso le faltan todas las otras dimensio-

nes no profesionales. La prueba de si la visión está completa es preguntarse si pensamos que con sólo lograr eso seremos felices. La mayor parte de las personas responderá que querría además otras cosas: una familia, salud, significado social en una comunidad, un nivel de vida, seguridad, etc.

La misión

Una cuestión de análoga importancia se refiere a la misión. En el “catecismo” de hace 50 años había una pregunta que decía: “¿Para qué estamos en este mundo?”. Esa es la pregunta sobre la misión, “¿Para qué estoy yo en este mundo?”. Cuando se tiene una respuesta clara a esta pregunta, resulta más fácil hacer la articulación de los planes de acción estratégicos. En cambio cuando se está tan dispuesto a “un cocido como a un fregado”, no hay un principio orientador que armonice las distintas posibilidades de acción. Entonces los esfuerzos son desperdigados, discontinuos, orientados en varias direcciones y difieren de la acción ordenada, tanto como quemar gasolina difiere de utilizar gasolina en un motor de explosión. La energía convocada es la misma, pero el efecto en forma de movimiento ordenado a un fin, no lo es.

Ahora hemos analizado el FODA y hemos puesto sus elementos en el contexto vital de la visión y la misión. Hemos tejido una combinación racional y creativa, lógica e intuitiva, objetiva y subjetiva de sus elementos, de la misión y de la visión. Al igual que en la estrategia corporativa, el plan debería llevar a la persona a construir ventajas competitivas mediante la búsqueda de formas productivas de utilizar sus fortalezas, al aumento de fortalezas en función de las tendencias que perciba en el entorno, al subsanar sus deficiencias mediante la adquisición de conocimientos, al desarrollo de destrezas y al cambio de actitudes, y la búsqueda de empeños donde sus debilidades no resultaran críticas. Todo esto demanda una permanente actividad de auto-reflexión.

De esta manera, lo mismo en las personas que en las empresas, se puede tener más claridad en el rumbo que se desea seguir, en los

objetivos que se desea lograr, en sus prioridades. Se pueden hacer explícitas las acciones que es necesario emprender para lograr oportunidades que están ahí, o para aumentar la probabilidad de lograrlas en el futuro. Y esto hace que la acción sea más económica en sentido amplio: que los recursos sean aplicados donde tengan mayor impacto. Los recursos críticos, en el caso de una persona, son tiempo y energía. Por tanto, la cuestión importante que la formulación de planes personales resuelve es, a cuáles empeños aplicar el tiempo y la energía. Y permite también darle una respuesta articulada a la pregunta que mejor conduce hacia el sentido futuro de las acciones presentes: En esto que estoy haciendo ahora, ¿Estoy haciendo el mejor uso de mi tiempo?

Nuestro esfuerzo y el esfuerzo común

Drucker señala la importancia de conocer no sólo nuestras fortalezas, estilos y valores sino los de nuestros colaboradores y los de nuestros jefes, en un ejercicio de responsabilidad por las relaciones con los demás miembros significativos del esfuerzo común. Así podremos producir los mejores ajustes de tareas y personas, con el ánimo de elevar el desempeño y el confort con el cual se realizan. Así podremos también gerenciar al jefe o a los compañeros, lo cual consiste en descubrir maneras de producir sinergias en función de las características de ellos.

Esa responsabilidad por las relaciones hace que tenga mucho sentido que todos estemos enterados de lo que todos estamos haciendo en la dirección del esfuerzo común. Cuando el trabajo no estaba organizado en la forma en que se organiza en la empresa moderna, no era tan necesario ese conocimiento. Con trabajos muy simples, casi todos realizados de principio a fin por alguien, la comunicación sobre lo que cada uno hacía era menos crítica que ahora cuando las tareas, aparte de ser muy especializadas están dispersas por toda la empresa y a veces en distintos puntos geográficos. De ahí que sea más necesario dedicar atención a saber qué está haciendo cada uno. Resulta llamativo en las empresas cuánto se logra en una

corta actividad en la que cada uno de los ejecutivos clave le diga a sus compañeros en lo que está trabajando, con cuáles objetivos y con cuáles resultados o dificultades. Es como si el lema socrático se hubiera ampliado a “Conócete a ti mismo. Conoce a los demás. Y date a conocer a todos”.

- 1 P. Drucker *Managing oneself*, Harvard Business Review Mar-Apr 1999.
- 2 W. Bennis *Cómo llegar a ser líder*, Editorial Norma, Bogotá 1990.

Planes personales No. 8; Vol XI 1996; *Estrategia personal* No. 201; Vol. XIII mayo 1999;
La gerencia de sí mismo No. 202; Vol. XIII mayo 1999.

Temas para una estrategia personal

Formular una estrategia en una empresa hace necesario señalar cuáles son los temas en los cuales hay que formular objetivos estratégicos y en cuáles áreas se ubican. En una empresa típica, se señalan como áreas estratégicas mercadeo, finanzas, producción y recursos humanos. En unas pocas empresas se señala como área estratégica la de innovación y en todavía menos, un área que podríamos llamar de gestión del conocimiento. Cuando se trata de aplicar los conceptos de planeamiento estratégico a la vida de personas particulares, encontramos que las áreas señaladas en las empresas carecen de sentido, lo cual hemos superado señalando otras. Vamos a comentarlas con algunos de los temas sobre los cuales cabría formular objetivos.

Aunque no solo de pan vive el hombre, el **área laboral o profesional** es de suma importancia. Aquí conviene plantearse objetivos relacionados con los siguientes temas:

Conocimiento del puesto: Aunque estemos desempeñando un puesto muy rutinario, siempre existe la posibilidad de conocerlo mejor, de investigar cómo se hace en otras empresas, de examinar cómo le podríamos dar mayor amplitud o profundidad, de conocer las etapas anteriores y posteriores del proceso del cual forma parte.

Ascensos: Una primera clarificación es la de si queremos ser promovidos o no. No toda promoción conviene. Muchas veces sólo se tiene en cuenta el ingreso asociado a las nuevas responsabili-

dades, lo cual es una forma muy estrecha de decidir sobre ellas. Resultan más amplias preguntas del tipo de ¿Hacia dónde nos gustaría ascender? ¿Para cuáles puestos tenemos competencias? ¿Hacia dónde nos podría llevar nuestra capacitación? ¿Haciendo qué nos podríamos realizar más plenamente?

Relaciones con clientes: En empresas en situación de competencia intensa, la contribución de una persona se amplía en el tanto sea capaz de mejorar las relaciones que tiene con los clientes. Las relaciones se mejoran tanto aumentando el valor que le estamos entregando al cliente (productos, información, asesoría) como simplemente conociendo más acerca del cliente como persona y dándole a conocer más de nosotros mismos. Es proverbial en Estados Unidos que no se puede hacer negocios importantes con alguien con quien no se ha jugado al golf.

Ser recurso para otros: En la empresa somos puntos de una red de relaciones. En el tanto más personas nos vean como recursos útiles, de consejo, de conocimiento, de apoyo, de ideas, de soluciones, estaremos ampliando la solidez de nuestra área estratégica profesional o laboral.

Un área distinta pero muy relacionada con la anterior es el **área de formación**. Aquí habrá objetivos relacionados con el estudio formal o informal. No necesariamente hay que estar matriculado en un determinado programa, pero siempre hay que tener en nuestra agenda, tiempo asignado para ampliar nuestros conocimientos o para atender nuestras áreas de ignorancia más sensibles.

Aunque es elemental, pocas veces pensamos estratégicamente que aunque tuviéramos las mejores competencias profesionales, si no cuidamos el **área de salud** podemos vernos en problemas. Hay situaciones de salud sobre las cuales no se tiene control, pero cada día estamos más persuadidos de que deberíamos formular objetivos estratégicos sobre los siguientes temas:

Alimentación: Hoy se dice que el problema del sobrepeso se está transformando en epidémico. Las librerías atestiguan del interés

por mantener una alimentación sana. Algunas empresas establecen bonificaciones para personas que logren reducir y mantener su nuevo peso. Kilos de más, años de menos, parece ser el santo y seña.

Bebida: De manera semejante el abuso de la bebida puede perjudicar la salud. Lo mismo que el fumado, a pesar de toda la inteligencia y alegría de vivir que exhiben los fumadores en los anuncios de cigarrillos.

Condición física: La reducción del ritmo cardíaco en reposo y la promoción del colesterol bueno son dos beneficios asociados a los esfuerzos por tener una buena condición física, la cual es posible, con gimnasio o sin gimnasio, con horas dedicadas expresamente al ejercicio o simplemente subiendo más gradas y utilizando parqueos más distantes.

Stress: Nadie, especialmente en puestos ejecutivos puede estar libre de stress. Una cierta intensidad de stress bien manejada es indispensable para el buen desempeño. Pero desmandado, sin control, llevado a altos niveles de intensidad no sólo compromete la eficiencia sino la salud.

Siempre, desde los clásicos, se ha prescrito que el desarrollo personal debe estar basado en la armonía. Al lado del trabajo, deberíamos tener unos juiciosos objetivos en el **área de recreación**, entendida en el sentido estricto de re-crearse, esto es, realizar alguna actividad que nos restaure el ánimo o las energías emocionales para el trabajo o el estudio. Los temas sobre los cuales habría que formular objetivos en esta área serían los relacionados con los **deportes**. Aquí desde luego, se haría bien en no considerar actividad deportiva las horas pasadas frente al televisor viendo ESPN, o en la gradería de un estadio vociferando contra el árbitro. Los **pasatiempos** son otra área de formulación de objetivos. Un pasatiempo no tiene por qué ser superficial. Conocí una persona que aprendió latín como pasatiempo. Otra aprendió electrónica aplicada. Las **vacaciones** no nos deberían tomar por sorpresa. Ni deberían circunscribirse al tiempo real de su disfrute. Podrían extenderse hacia atrás y hacia delan-

te. En torno a las próximas podríamos irnos recreando en recoger información sobre sitios posibles, sobre facilidades turísticas, sobre la geografía del lugar en el que vamos a estar. En torno a las pasadas podríamos recrearnos repasando los videos o las fotografías o los diarios que escribimos. El **descanso** no consiste en tirarse en una hamaca, aunque no lo excluye. Se puede descansar mientras se hace ejercicio o mientras se hace alguna tarea física largamente pospuesta. No es incompatible con el descanso hacer el jardín u ordenar unos papeles acumulados que no han sido archivados. En general el **uso del tiempo libre**, es un tema sobre el cual convendría hacernos propósitos y plantearnos objetivos.

Otra área importante es el **área artística**, dentro de la cual los temas a considerar, entre otros, podrían ser el **desarrollo de algún talento** y el **mejoramiento en la capacidad de apreciación**.

Hay un área importante que tiene actividades tanto dentro del lugar de trabajo como fuera de él. Se trata del **área de relaciones interpersonales**. Aquí hemos de pensar en objetivos estratégicos que se relacionen con cómo mejorar nuestra capacidad de **comunicación** con los demás, con cómo llegar a ser más empáticos y aumentar el grado de **comprensión** que tenemos para con los demás. Nos estaremos desarrollando si nos sensibilizamos para ser más **compasivos**. Hemos de pensar también en objetivos relacionados con la profundización del papel de la **amistad** y del **compañerismo**. No todos los que trabajan en la misma empresa son compañeros ni todos los que viven en el mismo vecindario son amigos. Ni la única manifestación de compañerismo es la cerveza de los viernes; ni saludarse todos los días es el ejercicio más desarrollado de la amistad.

Un área que merece mucha consideración es el **área de relaciones familiares**. De poco sirve tener mucho éxito en el área profesional o laboral si no disponemos de más **tiempo con la familia**, **mejor calidad de la convivencia** y si no profundizamos en el **papel de padres o de pareja**. Por eso, al menos en esos tres temas nuestra estrategia personal debería tener objetivos estratégicos.

Muy cercana a las dos áreas anteriores es la de **relaciones con la comunidad**, dentro de la cual habrían de formularse objetivos sobre cómo ejercitar la **solidaridad**, en cuáles actividades participar, ya se trate de actividades cívicas, políticas o de la escuela de los hijos. Esta es el área en la cual hay que tener algunos objetivos relacionados con el **trabajo voluntario**, el cual no se debe dejar para cuando ya estemos retirados.

Otro campo importante es el **área de desarrollo personal**, donde se formularían objetivos en los temas de **cómo ser más libre**, cómo poder convertir nuestra vida en expresión espontánea más que en la ejecución de un libreto; cómo tomar nuestras propias decisiones sin dejarnos llevar por la corriente ni por lo que piense la galería. **Cómo ser más tolerante** es un tema en el cual siempre tendremos que progresar, dados los impulsos que nos llevan a juzgar al mundo a partir de la presunción de que nosotros estamos en lo correcto. **Cómo ser más sensata** es otro terreno en el cual la persona puede fijarse unos objetivos, a partir de la constatación de los eventos y episodios en que se haya manifestado nuestra insensatez. La **búsqueda de mayor seguridad** puede tener relación con otras de las áreas estratégicas, pero es una tarea que hay que emprender deliberadamente, lo mismo que la **liberación del temor**. En estos dos últimos temas, por donde hay que empezar es por darnos cuenta de lo que nos hace sentirnos inseguros y de lo que nos produce temor, para reducir el número de fantasmas y tigres de papel que yacen por ahí al acecho en nuestro interior. Otra gran aspiración sería la **liberación de la culpa**, no mediante el entorpecimiento de la conciencia sino por la eliminación de las acciones u omisiones que nos hagan sentir culpables según nuestro código moral. Parte de la liberación de la culpa consiste en sabernos perdonar a nosotros mismos de las deficiencias, los fallos, las oportunidades desaprovechadas, los esfuerzos no realizados, el tiempo perdido, de lo cual está lleno nuestro pasado.

Finalmente, una importante área de nuestra estrategia personal debería ser el **área de la espiritualidad**, en la cual cabría formular objetivos en el tema de las **relaciones con lo trascendente**, en el tema

de las **prácticas comunitarias** y de las **acciones individuales** que se realizará, las cuales podrán ser o no ser prácticas religiosas. No hay ninguna razón para que quienes no pertenecen a una iglesia, no sigan una determinada liturgia privada en sus relaciones con lo trascendente. Esta es el área en la cual debería ubicarse una constante **búsqueda de sentido** para nuestra vida y sus episodios, para darle respuesta a las preguntas de ¿Para que estamos en el mundo? De ¿Si logramos qué, podríamos darnos por satisfechos? De ¿Qué será necesario hacer u obtener para sentirnos auto realizados? De ¿Cual es la contribución que más valoramos o valoraríamos?.

Vista esa complejidad del ser humano, nos damos cuenta de por qué la visión –el sueño realizable– no puede referirse sólo a lo económico o a lo laboral a pesar de la urgencia con la que estas dos áreas nos demandan.

EL CLIMA REQUERIDO

Poder e influencia

Algunos autores definen el poder como la capacidad que alguien tiene para influir en la conducta de otro, de modo que éste haga algo que de lo contrario no realizaría.

Esta definición tiene la deficiencia de que confunde el poder con la influencia. El poder es la imposición externa para que se adopte una determinada conducta. La influencia es un elemento externo, no de imposición, sino de facilitación, de persuasión, que activa unas motivaciones internas. Estamos ante un fenómeno de influencia, cuando alguien expone la conveniencia que tiene para el bien común, una determinada norma ética, y en nuestro fondo se activa el afán de bien, la aspiración a lo armónico, el concepto de lo correcto y nos sentimos motivados a cumplir con esa norma. Cuando alguien con poder para sancionarnos, dicta una determinada norma de conducta y la seguimos por temor o conveniencia, estamos ante un fenómeno de poder.

Más y más la empresa moderna va contando con seres humanos más especializados en su trabajo, más maduros como personas, esto es, con mayores conocimientos, más conscientes de su dignidad personal, más celosos de su autonomía, más comprometidos con su auto-realización. Por eso se dice que el ejercicio de la jefatura deberá ir siendo más un ejercicio de influencia que un ejercicio de poder.

El autoritarismo es la exaltación del poder. Es escoger de entre todos los medios de tener influencia, aquéllos que se acerquen

más a la coerción. El poder se puede ejercer mediante coerción, mediante premios y mediante información, como cuando se maneja información que es indispensable para que otros tomen sus decisiones. La influencia, en cambio, se ejerce a través de medios como la persuasión.

Si lo que nos interesa son los resultados y no el protagonismo, recurriremos primero a la persuasión que a la coerción. Tanto la coerción como la persuasión son medios para lograr un resultado. El fin es el logro del resultado. Y eso es lo que debe interesarnos, a menos que se tenga la equivocada noción de que el medio –la coerción– es lo importante. Esa, es la esencia del autoritarismo: una preocupación por los medios, con olvido o a veces con perjuicio del fin, que es la obtención de resultados.

¿De dónde vienen el poder y la influencia? Hay un tipo de poder que se deriva de la posición. La persona que tiene título de jefe, tiene poder sustentado en la delegación que en ella hacen los dueños de la empresa. Por sí sola la legitimidad de esa posición no garantiza la obtención de un cambio de conducta en sus colaboradores. La diferencia entre un jefe y un líder, en parte se puede explicar diciendo que el líder no necesita de la autoridad formal para conducir a otros en pos de un objetivo.

Hay una capacidad de influenciar la conducta de los demás que se deriva de las características personales. La persona persuasiva, empática, creativa puede obtener resultados a través de los demás, sin coaccionarlos. A eso ahora se le llama “química”, “vibraciones”, “karma”, carisma.

Se puede influenciar la conducta de los demás a través de la pericia. El médico no tiene poder formal sobre el paciente, pero el paciente acata su prescripción porque reconoce su pericia. También se puede influenciar la conducta de otros si se está en situación de controlar la información que los demás necesitan.

La capacidad de influenciar aumenta según el apoyo con el cual se cuenta. De ahí que una de las estrategias para influenciar, es el

establecimiento de coaliciones, semejantes a redes de potencia, a través de las cuales fluye energía que eleva la influencia en el punto que interese. Cuando está claro para alguien que desacatar una propuesta implica ponerse no sólo en contra de su jefe sino de toda la constelación de apoyo que su jefe puede activar, la probabilidad de desacato se reduce.

La coalición es un intercambio de apoyo por apoyo o de apoyo por expectativas de apoyo. En general, sólo se obtiene apoyo cuando se ofrece algo que el otro valora. El otro valora lo que satisface sus necesidades, resuelve sus problemas, mejora su seguridad, disminuye su riesgo, o aumenta su probabilidad de supervivencia.

Por eso en la formación de coaliciones hay que tener muy claro qué es lo que el otro valora porque la simple petición de apoyo, a través de la cual se pretende ingenuamente obtenerlo, tiene poco efecto por sí misma. Lo mismo que es estéril hacer ofertas genéricas para obtener apoyo. Es la oferta específica de lo que el otro valora, lo que lo mueve a brindar su apoyo. De ahí que sea indispensable estar consciente de lo que se puede producir o generar para el otro y divulgar de qué manera eso es útil para aquéllos cuyo apoyo se busca.

Tan importante como generar cosas valiosas es la capacidad de ser intermediario de ellas, de manera que la formación de coaliciones no es un acto entre dos participantes, sino que es más semejante a la activación de una red en la cual participan la persona que busca apoyo, la que lo ofrece y los contactos de ésta, que pueden ser convocados por ella como intermediarios de su apoyo.

No todos los elementos que pueden brindar apoyo incrementan igualmente la capacidad de influencia. El apoyo de quienes tienen más poder o más influencia contribuye más al aumento de la capacidad de influencia que el de los que tienen menos. A eso se refiere la expresión “estar bien conectado”.

Algunas relaciones jefe-colaborador, están imbuidas de elementos característicos del fenómeno de la coalición y dejan de ser una relación jerárquica para convertirse en una relación de apoyo mutuo.

Hasta aquí hemos venido discuriendo sobre el fenómeno de una persona que causa una determinada conducta en otro. Pero en la empresa el fenómeno de causar conductas podría sustraerse a las relaciones interpersonales entre el jefe y su colaborador. Si contratáramos personas que tuvieran una ética de trabajo que los dispusiera a ser diligentes, a tener iniciativa, a llevar a término las tareas, no sería necesaria ni la coerción ni la persuasión del jefe. Las personas trabajarían eficientemente porque sí, porque les da la gana, que dicen es la más respetable de las razones. Una buena selección de personas, un buen “alineamiento”, un permanente esfuerzo por divulgar y hacer que se comparta la misión de la empresa, podrían hacer mucho por la adecuación de las conductas individuales a la búsqueda de la eficacia de la empresa.

De poco sirve la coerción o la persuasión, cuando el encargado de realizar una tarea no tiene las destrezas o los conocimientos para realizarla. La falta de conocimientos o de destrezas se resuelve con capacitación y entrenamiento y no con coerción o persuasión. Dicen que un clavo se puede meter de cabeza si se pone el empeño y la fuerza adecuados. Tal vez parte del autoritarismo que vemos en las empresas sea un esfuerzo por meter el clavo de cabeza.

El hombre se mueve en parte por incentivos. Los incentivos pueden ser administrados *ad-hoc*. O pueden ser articulados de manera que formen una unidad orgánica con todo el sistema de trabajo. Ahí donde exista una retribución ligada a resultados, el poder y la influencia son menos necesarios que donde no existen beneficios individuales por hacer bien el trabajo.

Un último elemento que puede hacer más o menos necesario el ejercicio del poder y la influencia es la cultura de la organización. Ahí donde el conjunto de normas, creencias, mitos, hábitos de trabajo, apunten hacia los resultados excelentes, ninguna persona individual tiene que preocuparse por ejercer poder o influencia,

puesto que es el grupo social el que impulsa a los responsables de las tareas, a ejecutarlas debidamente.

Paradójicamente, la cultura de la organización es el sedimento que se va formando a través de la realización de las acciones cotidianas durante el tiempo. Y la forma como se realicen estas acciones, depende en parte de cómo ejerzan el poder y la influencia quienes tengan posiciones de alta responsabilidad en la empresa. Esto permitiría afirmar que de la forma como se ejerza la jefatura hoy y mañana, depende la cultura que se vaya forjando, la cual puede requerir en el futuro de jefes autoritarios o de jefes facilitadores, o hasta no requerir de jefes. El buen jefe se ve cuando no está, se dice corrientemente. Convendría también que los jefes tuvieran como propósito el ejercer el poder y la influencia, de manera que la empresa fuera requiriendo cada vez menos de ese ejercicio, porque cada uno compartiera los objetivos de la empresa, supiera lo que hay que hacer y quisiera hacerlo.

Prometeo

En la mitología griega, Prometeo es un sujeto audaz y rebelde que tiene la osadía de robarles el fuego a los dioses, quienes eran los únicos que disfrutaban de ese elemento. El propósito del robo es darles el fuego a los humanos, con lo cual les entregó también las artes y la civilización. Zeus, quien además de ser absolutamente autoritario, tenía muy mal talante, castiga a Prometeo encadenándolo a una roca en el Monte Cáucaso, donde un águila le come el hígado, el cual se regenera por la noche para que la tortura continúe de nuevo al día siguiente. El trabajo en la empresa moderna está caracterizado por la complejidad, por la variabilidad de los impulsos ante los cuales hay que tomar acción, por la interconexión de las acciones cuyas consecuencias son múltiples. Eso ha producido la necesidad del trabajo en equipo. Cada vez es menos posible que una persona sola pueda tener toda la información, toda la iniciativa, todos los recursos personales, toda la visión como para que pueda ser eficaz en el manejo de esa realidad compleja. Eso les da a los equipos de trabajo las conocidas ventajas de que lo que se produce en ellos no es una suma aritmética de talentos y recursos, sino que a través de la dinámica de grupos, se producen resultados sinérgicos que superan la simple adición de efectos.

La estructuración clásica de empresas ha consistido en crearle un hogar, un lugar, un núcleo, a decisiones y actividades y en asignar unas personas para atender ese conjunto de gestiones ubicadas en cada núcleo. A eso se le denomina una unidad de trabajo. Las distintas unidades de trabajo se articulan en racimos con un jerarca en el nivel superior encargado de la supervisión de las unidades.

En la empresa moderna esta estructura clásica se va viendo permeada por la aparición de equipos múltiples, variables, efímeros y *ad-hoc*.

La unidad de trabajo clásica, en la adquisición de sus miembros, realiza una conscripción. En cambio los equipos se integran más bien por invitación. A nadie se debería obligar a formar parte de un equipo porque lo que se desea es que los miembros vengan a aportar el máximo de su creatividad e iniciativa.

Los equipos son múltiples porque las necesidades de decisión y de acción lo son. Las unidades de trabajo clásicas tenían más el carácter de un elemento estructural, por analogía con las estructuras arquitectónicas. Eran, en ese sentido invariables, como una viga o como una columna en un edificio. En cambio los equipos son variables porque tienen que estar abiertos a la incorporación de las personas que vayan siendo necesarias según la demanda de acción que van enfrentando. Un equipo no tiene nada de estático a diferencia de las columnas y vigas, sino que participa más de las características de los organismos biológicos que como sistemas abiertos responden al entorno.

Si estamos trabajando en el diseño de un nuevo producto, en un principio contaríamos con más ingenieros que con personal de mercadeo y según avanzáramos hacia la producción de prototipos, esa proporción variaría.

Los equipos son efímeros. Las diferentes demandas que va encontrando la empresa hacen necesario el surgimiento de diversos equipos *ad-hoc*. A diferencia de las unidades de trabajo clásicas, los equipos nacen hoy, hacen su tarea y luego desaparecen. Los comités que se forman con un fin específico, son verdaderos equipos. Los que tienen permanencia, constituyen más bien unidades de trabajo clásicas. Esta característica hizo visualizar a Alvin Toffler que la empresa estaba evolucionando hacia una adhocracia, esto es, un núcleo organizacional permanente y un conjunto de unidades con finalidad específica y duración limitada, de manera que según las demandas, la empresa pudiera ser muy grande o reducir su tamaño.

La otra característica de la empresa de nuestros días es la sustitución del mando por la influencia. En la empresa clásica, la línea de mando militar inspiró el ejercicio de la autoridad. En los equipos de la organización actual, el trabajo debe realizarse con pares o con personas de otras unidades organizacionales sobre las cuales no se tiene línea de mando. Hasta se da el caso de que una persona coordine, conduzca, facilite, anime el trabajo de un equipo en el cual algunos de sus miembros tengan rango superior al suyo en la estructura clásica. Eso hace necesario que en vez de impartir órdenes, haya que buscar formas de ejercer influencia. El ejercicio de la influencia es una de las características del liderazgo, el cual consiste en despertar el entusiasmo de los participantes por la tarea o por los responsables de ella.

No hay que ser jefe de nadie para ser líder. De esa manera el liderazgo hace innecesario en un equipo el concepto de jefatura, lo cual implica que algunas de las retribuciones psico-sociológicas del rango tienden a desaparecer. Eso se dice fácil, pero se vive con dificultad cuando no se trata simplemente de hablar al respecto sino cuando se experimenta la erosión de imagen, de poder, de protagonismo, de significado jerárquico en un puesto.

Las fuentes de eficacia del trabajo en equipo son de dos tipos. Unas tienen relación con el conocimiento y el razonamiento. Se trata de conceptos, de hechos, de reglas, de técnicas estándar tales como la de resolución de problemas, el planeamiento estratégico, el control gerencial. Pertenecen a este ramo los conocimientos de técnicas específicamente relacionadas con las áreas funcionales de mercadeo, finanzas y producción. En esto, generalmente no hay problema porque casi cualquier formación sobre administración de empresas cubre con más o menos calidad estos aspectos.

Donde sí se siguen encontrando problemas es en las fuentes de eficacia relacionadas con el comportamiento, las cuales se refieren específicamente a los aspectos interpersonales del trabajo en equipo. En el pasado, bastaba con que el jefe tuviera alguna alfabetización con respecto a lo que entonces se llamaba “relaciones humanas”.

Hoy, en los equipos es necesario que todos tengan una buena formación básica en materia de comportamiento organizacional. Esto sugiere que el advenimiento de los equipos no solamente ha distribuido la autoridad en toda la organización, sino que ha distribuido también la responsabilidad por una convivencia laboral eficaz, esto es, productiva y propicia al desarrollo organizacional y personal.

En la base de esta cultura del comportamiento humano se encuentran las destrezas de comunicación que permiten la máxima contribución de parte de todos los miembros del equipo y de esta manera convierten la participación y el logro en fuente de entusiasmo. Una buena comunicación nos va convirtiendo más plenamente en personas, en un proceso que recuerda la plenitud alcanzada por los seres humanos a partir del obsequio del fuego.

Para una buena comunicación es necesario verse a sí mismo mediante un permanente autoanálisis que vaya revelando los sentimientos y emociones a través de los cuales nos hace transitar el trabajo con otros. Es necesario exponerse, tanto en el sentido de mostrarse al otro, como en el sentido de arriesgarse a ser rechazado o a ser acogido, ambas cosas igualmente amenazantes para la individualidad.

Los equipos, como se ve, no sólo nos dan la oportunidad de profundizar en la humanidad de nuestro ser, sino que nos exigen hacerlo. En ese sentido son una oportunidad y una responsabilidad.

Sustituir la estructura jerárquica, burocrática por un clima de empresa de aprendizaje caracterizado por el trabajo en equipo es como robarse el fuego y dárselo a los humanos. El empowerment es diseminación del poder y es a la vez aceptación de una responsabilidad que viene a ser carga y oportunidad de desarrollo, como la libertad y como el fuego prometeico. ¿No será la resistencia al cambio organizacional una actitud que resuena con el temor del mito lejano? ¿Temeremos en las organizaciones que al apostar a los equipos, al aprendizaje, al empowerment estamos retando a los dioses?

Cómo construir un clima de confianza

El gerente moderno ha presenciado en los últimos años una verdadera explosión de técnicas e instrumentos a su disposición, de manera que conviene hacer llegar una mirada penetrante a sus fundamentos.

El fundamento del trabajo en equipo es la confianza entre sus miembros. Es más fácil observar los signos que indican cuándo está presente o ausente que definirla.

La confianza no es la posibilidad de bromear con el jefe o con los compañeros. No es la frecuencia con la que los miembros de un equipo comparten unas copas. No es tampoco la frecuencia con la que hacen vida social lejos del entorno de trabajo.

Confianza es la sensación de que se puede ser uno mismo, más que ser el vendedor o el contralor o el gerente de mercadeo. Es la sensación de ser sujeto, en vez de ser objeto. Es la libertad de poder ser crítico sin ser mirado como un sedicioso. De poder ser audaz sin ser mirado como un temerario. De poder ser prudente sin ser mirado como un pusilánime.

Los miembros de los grupos valoran mucho la pertenencia a él y eso es sano. Pero cuando el temor a la ruptura de ese vínculo paraliza a sus miembros, la persona se encuentra alienada y el grupo prevalece sobre ella. La confianza consiste en sentir que el grupo nos acogerá incondicionalmente aunque nuestro comportamiento resulte atípico. Que para pertenecer a él no se nos exigirá pagar el precio de renunciar a nuestra propia manera de ser.

Confianza es la seguridad de que conocemos las reglas de juego que rigen al grupo. Que no hay reglas ocultas que en un determinado momento nos pueden ser aplicadas. Que las reglas son estables y que no mudarán de la noche a la mañana.

Es la expectativa de equidad, de que a todos se nos tratará por igual sin argollismos ni preferencias. Es también la expectativa de que existe una relación de doble vía entre todos los miembros del grupo, consistente en que cuando se nos pida, daremos y cuando pidamos, se nos dará. Esta doble vía permitirá el intercambio de ayuda, apoyo, escucha, consejo, consuelo, información, recursos.

A juicio del profesor José María Rodríguez Porras¹ (IESE, Universidad de Navarra) ese intercambio tiene dos componentes. En primer lugar el otro tiene que tener la posibilidad objetiva de proveernos de lo que se intercambia. Tiene que ser capaz. Tiene que tener los recursos. En segundo lugar, nosotros tenemos que creer que tiene también la disposición afectiva para proveérnoslo, que lo que implícita o explícitamente nos está ofreciendo o estamos pidiendo, nos lo va a cumplir.

El ser humano inicia su vida dependiendo estrechamente de su madre. Antes de un cierto momento, el niño se siente uno con su madre. Ahí se arraiga la inclinación a confiar. Pero es tal la dependencia con respecto a la madre, que en cuanto el niño se da cuenta de que ella y él son dos personas, aparece el temor a perder esa relación de la que depende su vida. Ahí se arraiga la inclinación a desconfiar.

No existe el ser totalmente confiado ni el ser totalmente desconfiado. Todos somos una mezcla de impulsos a confiar y a desconfiar que a través de los años contribuyen a nuestra supervivencia física y a nuestro bienestar.

Tendemos a confiar o a desconfiar, en función de un repertorio de figuras imaginarias que pueblan nuestro inconsciente. De pronto nos sentimos confiados en alguien, quizá porque esa persona se

inserta en una imagen paternal, maternal o fraterna ante la cual experimentamos bienestar.

Confiar es aceptar un riesgo. Una de las cosas a las que más tememos es al engaño. El engaño, aparte de las consecuencias materiales, tiene la consecuencia psicológica de que nuestra auto-estima queda en peligro de verse dañada, cuando imputamos el engaño al hecho de haber sido demasiado crédulos, poco críticos o “poco inteligentes”, como de manera imprecisa se dice a veces.

Desarrollar la confianza con una persona o varias es un proceso de aprendizaje. Unos parten de confiar y otros parten de desconfiar. Se requiere tiempo para ir obteniendo constataciones en la interacción –obtuve lo que esperaba o me sentí defraudado–. Con estas constataciones como base, se va asumiendo la posición consciente o inconsciente de ir confiando más o confiando menos.

Quienes parten de la desconfianza parecen suponer que los otros –por ser diferentes a ellos– no son dignos de confianza. Si logran desconfirmar esa suposición, se les puede ver regocijarse, por ejemplo cuando en un ejercicio de comunicación interpersonal, van descubriendo rasgos comunes en los demás, a quienes en su fantasía imaginaban como incapaces de experimentar sentimientos o de acercarse cordialmente a otros.

El proceso de ir desarrollando la confianza requiere del contacto. “Amor de lejos, es para viejos” decía el refrán. Para que se desarrolle la confianza hay que tratarse, hay que interactuar. Los amigos se encuentran, los compañeros de trabajo pasan juntos episodios agradables y desagradables y los árabes, según el dicho, han de comer juntos una gran cantidad de sal antes de poder confiar.

Si bien la confianza se va consolidando paso a paso, la pérdida de confianza puede ser masiva y repentina. Basta un sólo evento, una sola constatación para destruir toda una larga relación de confianza.

¿Qué nos lleva a asumir el riesgo de confiar y a abrirnos al proceso de ir desarrollando la confianza?

Vivir en sociedad, formar parte de un propósito común, trabajar en una empresa, son formas de intercambiar tiempo, energía y afectividad: entrego tiempo, energía y afectividad al grupo de trabajo y a cambio obtengo, de alguna manera, tiempo, energía y afectividad. Cuando ese intercambio lo considero ventajoso, continúo realizándolo. Como confiar es necesario para interactuar, confío para poder seguir participando y obteniendo lo que obtengo en el grupo de trabajo, comunidad o empresa.

Por otro lado, ¿Qué lleva a cada miembro a proceder de manera que sea congruente con la confianza que otros depositan en él?

Los incentivos de cooperar, tienen relación con las ganancias que cada uno logra del trabajo en grupo. Una conocida ganancia, es la satisfacción de mis necesidades de afiliación, de pertenecer y ser aceptado por otros. Otra de las ganancias es la sinergia que hace que el producto del trabajo del grupo sea mayor que el producto que obtendrían los miembros si trabajaran separadamente. Trabajar en grupo nos hace más productivos. Si bien es cierto, engañar o sacar ventaja del otro –no cooperar– puede dar ganancias apreciables a una persona a corto plazo, no las da a largo plazo. El fundamento de la cooperación permanente es la constatación de que a largo plazo, es lo que rinde mayores frutos. Esto es cierto tanto en los hechos como en los dichos. Mentir puede dar un beneficio a corto plazo, pero ser tenido por mentiroso impide obtener beneficios estables en el intercambio social. Estas son las razones por las cuales las personas están interesadas en que se construya con ellos relaciones de confianza, esto es, en ser tenidos por confiables.

Los elementos mínimos que hacen a alguien confiable son la lealtad, la veracidad, la franqueza, la integridad, la autenticidad, la discreción y la capacidad de escuchar. Además de éstos, podrían ser tenidos como elementos extraordinarios, la sabiduría, la abnegación, la comprensión, la generosidad, el desprendimiento.

Mirando esos elementos podemos entender por qué minan la confianza elementos negativos tales como el egoísmo, el hablar de lo que no se sabe dando impresión de seguridad –lo que nuestro pue-

blo llama “batear”–, o la sobre intención de convencer que exhibe el labioso.

En la empresa, la confianza se da por supuesta. No se habla de ella. Y eso hace que sea difícil elevar su nivel. El proceso de aprendizaje que implica la formación de confianza, debería beneficiarse de la reflexión grupal. Por eso deberíamos reflexionar grupalmente sobre lo que nos hace ganar o perder confianza y sobre los episodios vividos que han conducido a formar el nivel de confianza que nos tenemos en un grupo. Mantener reprimido el tema del nivel de confianza de un grupo es invitar a la emergencia de fantasías que pueden tomar el rostro de simples suspicacias o de verdaderos síntomas de paranoia. O a la aparición de sentimientos de culpabilidad: nos sentimos culpables de no tener confianza en una compañera, porque consideramos que “deberíamos” tenerla, puesto que ella manifiesta que la tiene en nosotros.

Dos prácticas podrían contribuir a mejorar la confianza. En primer lugar, promover la existencia de muchas interacciones cara a cara entre los miembros de un equipo de trabajo. Eso da la ocasión para que se vayan produciendo aprendizajes que vayan dando lugar a confiar más, si es que los aprendizajes van en esa dirección.

La otra práctica es la de auto-analizar el grado de confianza en el grupo. Si la confianza es un ingrediente tan fundamental del trabajo en equipo, conviene invertir tiempo y esfuerzo en exteriorizar cómo se percibe el nivel de confianza grupal, cómo es el nivel individual de confianza y en reseñar cómo y por qué los miembros del grupo, han ido variando el nivel de confianza entre ellos y con su jefe. Finalmente, deberían cultivarse reglas de juego éticas, relacionadas con la integridad, el respeto y la madurez en nuestras relaciones interpersonales.

Espiritualidad y gerencia

La Revista *Psychology Today*,¹ publicó un artículo sobre el resurgimiento de la búsqueda de la espiritualidad. Ahí se menciona que Phil Jackson, un practicante de budismo por 20 años, ha revolucionado el enfoque del entrenamiento deportivo introduciendo en esa tarea enseñanzas derivadas del Zen. Llama la atención cómo ha conducido a los *Chicago Bulls* a tres campeonatos consecutivos de la NBA con entrenamientos en los cuales se enfatiza el “darse cuenta” (*awareness*), el trabajo en equipo con olvido del yo (*selfless team work*) y la agresividad sin ira.

El darse cuenta consiste en el ejercicio de contemplar la realidad en que estamos inmersos sin desfigurarla con prejuicios, con deseos, con idealizaciones. Contemplar nuestra forma de accionar, contemplar los sentimientos que experimentamos cuando accionamos, contemplar los eventos y sentimientos que se derivan de formar parte de un determinado grupo. Es una disposición a estar consciente de la realidad interna y externa, captándola sin criticarla, sin señalarle expectativas, sin intentar modificarla, sin calificarla, como se contempla la luz de la luna cuando no se piensa en cuántos lúmenes de intensidad tiene, ni se desea que todas las noches hubiera luna llena, ni se quisiera estar en otro lugar, en otro momento o con otra compañía.

El trabajo en equipo con olvido del yo, vendría a ser la cooperación en contraposición a la competencia. En un juego de fútbol, el jugador que estuviera extremadamente interesado en su posición en la tabla de goleadores, pondría su yo por encima de los intere-

ses del equipo. Al contrario, aquéllos que estuvieran íntimamente comprometidos con el triunfo del equipo, independientemente de quiénes fueran los protagonistas de los goles o las jugadas notables, estarían practicando el olvido del yo. En una empresa, esto proscibiría el “vedettismo”, el culto a los héroes o la aspiración a ser “doña toda”.

Esto no es conspirar contra el trabajo individual. De hecho, en los *Chicago Bulls*, el trabajo en equipo posiblemente auspició el florecimiento de las habilidades individuales de Michael Jordan. El trabajo individual es muy valioso pero cuando está permeado por las metas grupales. Es como si los miembros de un grupo lo visualizaran como una cadena y pospusieran su actitud de eslabones. Es privilegiar la generosidad sobre el egoísmo, la magnanimidad sobre la hipersensibilidad personal. Si todos los “Bulls” hubieran pretendido ser como Jordan, o competir con él, el equipo hubiera perdido eficacia. El concepto de cliente interno, tan importante en los esfuerzos de mejoramiento continuo, va en la dirección de olvidarse del yo y centrarse más en lo que se puede hacer por la persona a la cual se puede beneficiar con la excelencia de nuestro trabajo.

El ideal de una visión compartida, fortalece a un grupo porque desplaza el centro de atención desde el interés individual hasta el ideal del grupo. Es como si la fuerza de ese ideal, condujera a los miembros del grupo a la abnegación, la negación de sí mismos, en procura de los resultados grupales.

¿Qué podría ocurrir en un equipo de ejecutivos que se rigieran por esos mismos lineamientos que Phil Jackson inculca a los *Chicago Bulls*?

En primer lugar habría una mayor disposición al aprendizaje sobre sí mismo. Ese aprendizaje es fundamental en el ejercicio de la dirección. El que dirige, lo hace utilizándose a sí mismo como instrumento. El cirujano, opera con instrumentos quirúrgicos, el ingeniero diseña con una computadora, el químico opera mediante su equipo de laboratorio, pero el que dirige, lo mismo que el maestro y el psicólogo, son en sí mismos instrumentos de lo que pretenden lograr:

eficacia, aprendizaje, desarrollo personal, respectivamente. Por eso es tan valioso que puedan auto-analizarse y aprender de ello.

La coordinación sería mucho más fluida. Para que esa coordinación ocurra, una condición necesaria es una buena comunicación. Y uno de los obstáculos más severos contra esa comunicación es el “ruido” que introduce la competencia con los colegas.

La creatividad individual es muy valiosa, pero los frutos de la creatividad grupal son impresionantes. Se reflejan en ella los beneficios de la interdisciplinariedad, de los distintos puntos de mira, de la diferente experiencia, los cuales florecen en un ambiente de apoyo, de comprensión, de solidaridad, de cooperación.

El manejo de las vicisitudes de la acción se puede hacer de manera más constructiva en un grupo en que opera la colaboración y no la competencia. Llamamos vicisitudes de la acción, a lo que ocurre cuando una persona o un grupo acciona en pos de un objetivo: la acción puede tener resultados exitosos o fallidos. Puede confirmar o desconfirmar la hipótesis con base en la cual accionamos. Puede conducir a otros retos, puede ponernos en frente de amenazas. Puede revelarnos debilidades internas o darnos a conocer fortalezas internas. Todas esas vicisitudes deben ser procesadas para que el grupo desarrolle dinámicamente su eficacia. En un grupo en que se coopera en vez de competir, ese proceso es más fecundo. En un grupo competitivo las vicisitudes que se consideran indeseables, se reprimen, se racionalizan, se desplazan en excusas e inculpaciones.

Cuando unos tienen la disposición de apoyar a los otros en su desarrollo o en su aprendizaje, pueden surgir roles de mentor, que en muchas empresas sirven de escuela interna a los más jóvenes o a los más recientemente ingresados. Eso crea un sistema de vasos comunicantes de experiencia, de sabiduría, de conocimiento técnico. En los grupos competitivos ocurre lo contrario: los aprendizajes que se van haciendo se van guardando celosamente a la espera de que se conviertan en medios para aumentar el poder de negocia-

ción de quien los posee. La falta de transparencia hace languidecer el aprendizaje.

En los grupos donde las personas compiten entre sí, se juega un juego de suma cero: si un miembro exhibe un buen resultado, los demás sienten que comparativamente han retrocedido. De ahí la falta de apoyo, la “zafada de tabla” y la “serruchada de piso”. Otro elemento constructivo de los grupos de trabajo eficaces tiene relación con la actitud del jefe. Se ha señalado que los seguidores están más inclinados a apoyar a su jefe cuando éste exterioriza sus necesidades y los hace sentir útiles al esfuerzo común, que cuando el jefe actúa como si fuera un superhombre que a veces se digna aceptar la ayuda de los simples mortales.

“Agresividad” es una palabra cargada negativamente por el uso común, pero como término técnico significa la disposición a concentrar energía para lograr que algo ocurra. Se necesita agresividad para levantarse por la mañana, para salir a visitar clientes, para decir lo que pensamos, para masticar los alimentos, para tomar acciones en previsión del futuro. La persona o la empresa que mantengan un alto nivel de agresividad son más emprendedoras. La incertidumbre del futuro, la confusión del entorno, tienden a empequeñecer el ánimo, a posponer la acción, a privilegiar el estado de cosas, a mantenernos en la inacción. Sólo la agresividad, instintiva o inducida, de quienes conducen la empresa, la hacen moverse con soltura en busca de retos y de oportunidades. Si se mantiene una disciplina por depurar de ira esa agresividad, ésta será más racional, más libre, más humana. La agresividad inspirada en la soberbia o en la venganza, confunde, obnubila.

El deporte bien entendido, es un ejercicio de agresividad sin ira. Ninguna actividad requiere tanta energía, tanta concentración, tanta voluntad a la hora del desfallecimiento, pero la finalidad no es el daño del otro sino el alcance de unas metas. La guerra en cambio es un ejercicio de agresividad con ira.

En la empresa, el propósito debería ser no sólo la agresividad sin ira sino la agresividad racional. Eso va en la línea del consejo que

dice que no hay que trabajar mucho sino trabajar inteligentemente. De nada sirve la actividad sin ton ni son en la cual se dilapidan energías y tiempo, dando una apariencia de diligencia, cuando en realidad se está sumido en la “trampa de la actividad”. Las empresas bien organizadas son aburridas, dice Drucker. No se ven en ellas emergencias, actividad frenética, explosiones de acción, sino acciones planeadas y esfuerzos que economizan tiempo, recursos y movimientos innecesarios.

El lector podría pensar que lo anterior es muy romántico para ser útil. Pero varias de esas ideas están hace varios años en proceso de investigación y aplicación por parte de Peter Senge² y su grupo en MIT, institución caracterizada por su compromiso con la ciencia aplicada.

1 E. Taylor *Desperately seeking spirituality*, Psychology Today Nov/Dec 1994. Article ID: 1413.

2 P. Senge *The fifth discipline fieldbook*, Doubleday, USA 1994.

Juegos de adultos

¿**E**xiste alguna relación entre la amistad entre sus miembros y la eficiencia de un grupo de trabajo? Dos investigadores¹ han conducido durante los últimos cinco años, un estudio de laboratorio mediante el cual han recogido evidencias de que la amistad entre los miembros de un grupo de trabajo mejora su eficacia, si sus miembros están comprometidos con los objetivos de su trabajo. Eso debería desvanecer el temor de muchos jefes que más bien tratan de no poner a trabajar juntas a personas que son amigas, porque consideran que dedicarían mucho tiempo a socializar. Y en efecto, el estudio ha encontrado que los grupos formados por amigos dedican tiempo a socializar, pero que su amistad hace posible que una comunicación más eficaz mejore los resultados.

El estudio que han realizado consistió en observar 53 grupos de trabajo haciendo dos tipos diferentes de tareas. 27 de estos grupos estaban formados por personas que eran conocidas, pero que no tenían un fuerte ligamen afectivo entre ellas. Los otros 26 grupos estaban formados por personas que tenían fuertes lazos amistosos entre sí. La primera tarea consistió en una prueba de habilidades motoras consistente en formar líneas de montaje con los integrantes del grupo y armar modelos con el juguete denominado *Tinkertoy*, siguiendo estrictas especificaciones. Un *Tinkertoy* es un conjunto de ruedas agujereadas y ejes de diversos tamaños, con los cuales se pueden construir diversas estructuras. La otra tarea consistió en un ejercicio de decisiones grupales para “rankear” a un conjunto de candidatos a ingresar en una determinada escuela universitaria, siguiendo un conjunto de criterios y comparar la calidad de esas

decisiones con las que habrían tomado comités de admisiones de escuelas reales.

Los resultados son contundentes: los grupos de amigos cercanos armaron en promedio 9 modelos mientras que los grupos formados por conocidos armaron un promedio de 2,44 modelos. Y también en el ejercicio de toma de decisiones los “amigos” anduvieron más cerca de los resultados producidos por comités de admisiones reales, coincidiendo en 3,1 de 5 candidatos posibles, en tanto que los “conocidos” coincidieron con los comités reales en 2,44 de los casos. La explicación que los investigadores dan sobre los resultados es que los grupos de amigos se benefician de la honestidad, la confianza y el respeto que existe entre ellos. Esos sentimientos crean un clima de seguridad, dentro del cual existe la posibilidad de someter a crítica las ideas de los demás de una manera constructiva. En los grupos de conocidos, los participantes se sentían temerosos de ofender a los demás, lo cual impide realizar críticas constructivas y le da al clima de trabajo un carácter de excesivamente cortés, lo cual coarta la creatividad y disminuye la calidad de las interacciones. En los grupos de amigos existe más apertura para decirle a otro lo que nos parece que no está bien. En nuestro medio diríamos que uno produce menos en un grupo de trabajo en el que tiene que “andar con pies de plomo”.

Las conclusiones prácticas que pueden sacarse de estos hallazgos no van en la dirección de afirmar que las empresas deben reclutar a los amigos de los colaboradores, pero sí de tratar de fomentar la amistad entre los miembros de un grupo de trabajo, haciendo la atmósfera más colaborativa que competitiva y patrocinando eventos sociales y deportivos. El fondo de los resultados de esta investigación no debería tomarnos por sorpresa. Ya hace bastante tiempo que cuando se trata de desarrollar equipos de trabajo se realizan actividades que tienden a aumentar el conocimiento y la cercanía que existe entre sus miembros, quizá tratando de que surjan lazos afectivos más parecidos a los que existen entre los amigos que a los que existen entre conocidos.

Es natural que los grupos de trabajo, los de conocidos y los de amigos interaccionen con motivo del trabajo. Pero sus interacciones son muy intelectuales, muy verbales, muy conceptuales. Hablar construye confianza, pero no la construye a la velocidad a la que pueden construirla otras experiencias en las cuales participa todo el cuerpo y no sólo la mente y la palabra. Hablar no es suficiente. Cuando se habla, el que emite y el que recibe pueden estar viviendo realidades diferentes. Cuando alguien dice que le gusta el trabajo que hace el otro, éste puede pensar que aquél está mintiendo o que está tratando de halagarlo. En cambio cuando alguien ayuda a otro a cruzar un trecho abrupto en una caminata, quien extiende su brazo para ayudar y quien lo extiende para ser ayudado, están viviendo la misma cosa concreta. Cuando se habla se puede mentir. Cuando alguien dice “cuenta conmigo en este asunto”, podría estar mintiendo, o podría estar diciendo algo que cumplirá cuando llegue el momento. En cambio cuando acepta cargar por un rato la mochila del compañero que va exhausto, lo que hace no puede ser sospechoso de falsedad y además no es una promesa, sino que es un apoyo que se hace eficaz en ese momento.

El drama de la brecha existente entre la palabra y los hechos se cristaliza en aquella conocida expresión que dice: “No puedo escuchar tus palabras porque tus hechos no me dejan oírlos”. Las mejores actividades para lograr estos propósitos incluyen elementos organísmicos, corporales, totales, en contraste con muchas de las actividades de trabajo, especialmente entre trabajadores del conocimiento que consisten en intercambios verbales de contenidos conceptuales. Por ejemplo, existen los programas denominados *Outward bound*, según los cuales un grupo de ejecutivos que quiere mejorar su integración como equipo realiza una excursión río abajo recorriendo rápidos en una balsa. O realiza una larga caminata de varios días acampando en distintos lugares que ellos escogen y en los cuales elaboran sus alimentos, construyen sus tiendas y se reparten labores muy diferentes a las que realizan juntos en su trabajo habitual. Esto se parece mucho a los campamentos de los *boy scouts*, actividades en las cuales se crean lazos amistosos de apoyo, de colaboración, de responsabilidad por el otro.

Una excursión a la montaña contiene varios elementos que constituyen experiencias útiles para el estrechamiento de vínculos. El cansancio físico, compartido por todos los participantes en la excursión, es diferente al cansancio que se experimenta en la empresa. El cansancio experimentado en la empresa muchas veces está lleno de componentes de ansiedad, de frustración, de monotonía; mientras que mirar juntos la colina que hay que ascender, darse cuenta de la respiración agitada de todos, ser testigo de la resolución de todos por continuar a pesar de las circunstancias, es algo que difícilmente puede presenciarse nítidamente como experiencia en la empresa. El riesgo al que estamos sujetos en la empresa es, por así decirlo, un riesgo abstracto. Podemos perder, podemos no acertar, podemos quedar mal, pero nunca enfrentamos en la situación de trabajo, el riesgo concreto de resbalar en una piedra llena de musgo, o de luxarnos en un trillo empinado tapizado de raíces y lodo. La conciencia de ese riesgo, el saber que los demás lo enfrentan también, el estar atento a prevenir a los compañeros para evitarles una caída, son experiencias que hacen mucho por la formación de lazos afectivos en el equipo. Y la otra gran experiencia de la excursión, que es el sentimiento de logro cuando se alcanza una meta parcial o cuando se concluye el esfuerzo, queda presente mucho tiempo en los participantes como depósito de recuerdos agradables sobre los cuales, como sobre una cuenta corriente, se puede “girar” en momentos de dificultades futuras.

Otro gran instrumento de desarrollo de equipos es el “campo de trabajo”. Habitados a un trabajo en el cual procesamos información, haciendo uso principalmente de la palabra y del intelecto, tener que enfrentarnos a la necesidad de pintar una escuela, o ayudar a trasladar la empresa a otro edificio, ambos ejercicios de alto componente muscular, producen similares resultados que los que hemos señalado en el caso de la excursión.

Claro que ambas actividades deben ser manejadas con propósito, con un cierto diseño y no de cualquier manera. Muchos grupos de trabajo hacen “paseos”, cuyo desarrollo consiste en que diadas o tríos van conversando aisladamente, sin que el territorio o el diseño

de la actividad haga necesaria la emergencia de situaciones que desarrollen al grupo.

Podríamos señalar como conclusión que la confianza entre los miembros de un equipo mejora la calidad de la comunicación y esto conduce a una mejora de la eficacia. Este es el resultado de la investigación que reseñamos. Luego podríamos señalar también que la confianza se mejora por el estar juntos, por el trabajar juntos, pero que se pueden quemar etapas en el proceso de formación de la confianza, si se recurre a actividades en las cuales participe “toda la persona” y no solamente su cerebro o su palabra. Aquí el deporte, la vida al aire libre, el convivio en el cual se juega, tienen una posibilidad que merece ser explorada.

- 1 K. Jehn y P. Pradham Shah. *Briefings from the Editors: Does friendship improve job performance?* Harvard Business Review, Mar-Apr 1997.

Reuniones eficaces

Las reuniones no sólo son inevitables sino que pueden ser una fuente de ideas, de energía y de entusiasmo para las empresas. Sin embargo, en muchas empresas, tienen mala imagen entre los participantes y a veces hasta entre los no participantes. Se denomina “reunionitis” la situación en la cual muchas personas participan en muchas reuniones que tienen poca eficacia.

Los síntomas de la reunionitis se pueden percibir en la falta de puntualidad de los participantes, en la atención dispersa que otorgan a los asuntos tratados, en la forma despectiva con que se refieren a la reunión, en la frustración que externalizan cuando se les pregunta sobre los resultados, en la forma cómo el final de la reunión es un indefinido agotarse de la reunión y no un cierre preciso, en la ausencia de decisiones, en la falta de seguimiento a los acuerdos y hasta en el lenguaje corporal con el cual los colaboradores de nivel inferior señalan hacia la sala de reuniones mientras exclaman: “¡Están reunidos otra vez!”.

Ocurre con las reuniones que todos creemos que sabemos cómo se debe conducir una reunión, porque desde que éramos niños hemos participado en ellas. Por eso es conveniente detenerse y mirar la reunión como un instrumento de jefatura, analizar sus posibilidades y tratar de mejorarla.

Una reunión puede tener varias finalidades. Se puede utilizar para coordinar y éste es uno de los propósitos que más a menudo se tiene en mente al celebrarlas. Coordinar, es un término amplia-

mente utilizado, pero no siempre bien comprendido. Para algunos, coordinar es sincronizar actividades. Otros consideran la coordinación como la esencia de la administración, y la entienden como la función a través de la cual se han de mantener armonizados y sinergizados, los fines, intereses, entusiasmos, esfuerzos y cronogramas individuales, departamentales y empresariales. Entendida así la coordinación, las reuniones sólo forman una parte de la función, de manera que debe tenerse el cuidado de no pretender coordinar sólo a través de las reuniones sino a través del ejercicio permanente de la jefatura.

Un producto valioso pero que se busca de manera poco deliberada, es la construcción de confianza (*trust*). Uno de los componentes –no el único– de construir confianza en una empresa o en un grupo es el contacto frecuente con ocasión del trabajo. Muchas veces, las reuniones son la ocasión de que los participantes, en pares o en tríos, según las demandas de su tarea, se vayan reuniendo fuera del marco de la reunión “grande” y vayan logrando acuerdos productivos. La reunión en este caso, para lo que ha servido es para crear la confianza requerida para que los participantes puedan trabajar más cercanamente.

En algunos casos la reunión tiene el propósito de resolver conflictos o fricciones. En algunos casos se trata de conflictos territoriales de la forma de “fulanito está haciendo cosas que pertenecen a mi territorio”, caso que es preferible al otro de “yo no hice eso porque creí que eso le ‘tocaba’ a fulanito”. En otros casos se trata de armonizar la forma como varios participantes enfocan un asunto o de ventilar situaciones de roce personal, que dejadas sin atención se pueden transformar en obstáculos serios al trabajo común.

Las exigencias del entorno cambiante se deben convertir en objetivos y planes de acción permanentes o coyunturales y las reuniones son un buen mecanismo para ir haciendo permanentemente, la tarea de pensamiento estratégico, esto es, no ya la jornada extenuante, ritual, demandante de formular un plan, sino la de ir optimizando ese plan mediante un esfuerzo de equipo. La otra cara

de esta función es la del control gerencial que es la verificación de rumbo, la “toma de pulso” a la empresa, la medición del grado de éxito que se va obteniendo con la ejecución de lo planeado.

Otra función importante de la reunión es el servir de “cámara de compensación” (*clearing house*) de peticiones y ofertas. Como las empresas son dinámicas, las funciones de cada uno de los puestos importantes tienen que irse adaptando a los cambios en los planes y eso no se logra de manera espontánea sino que requiere de un espacio en el cual sea posible que se vayan externando las demandas que cada “cliente” interno plantea a sus colegas y las ofertas que cada uno de ellos encuentra razonable hacer. Estas interacciones durante la reunión tienen el valor de que dan lugar a interacciones semejantes fuera de la reunión y durante el tiempo habitual de trabajo lo cual es una forma de lograr que las paredes, pisos y cielos entre las unidades, no dividan, sino que contengan “poros” a través de los cuales se realice la coordinación vertical y horizontal.

Una reunión puede ser un medio económico para intercambiar información. En esto tiene la ventaja sobre las comunicaciones escritas de que permite la comunicación inmediata en dos direcciones con lo cual los mensajes ganan en claridad y en velocidad de difusión.

La reunión supera a la difusión escrita porque los mensajes son revestidos de la eficacia mayor que se logra cuando todos perciben la reacción de todos. El memorándum controversial tarda un tiempo antes de que sus destinatarios logren organizarse para pedir aclaraciones o manifestar su oposición. En cambio en una reunión el mensaje controversial despierta de una vez la resistencia, con la cual se puede lidiar inmediatamente bien aclarando el mensaje, modificándolo o aplicando la autoridad. De manera semejante el mensaje que entusiasma, gana en eficacia cuando es compartido en grupo en una reunión, lo cual ocurre con menor intensidad o con menor prontitud cuando se trata de un memorándum difundido por escrito. Por esta razón las reuniones son excelentes medios de entusiasmar a los participantes o de “levantar la moral” ya que la

valoración de la pertenencia al grupo actúa como amplificador de los sentimientos que emergen.

Para los ejecutivos jóvenes y las personas que están en camino de alcanzar ese nivel, la reunión puede representar un buen medio de entrenamiento. Ahí podrán “presenciar” la filosofía de la empresa en materia de misión, visión y políticas. La reunión es también muy eficaz medio de entrenamiento porque en ella se presencia también el proceso de toma de decisiones aun con sus elementos más íntimos, tales como las consideraciones éticas, las consideraciones estratégicas y los aspectos de *politicking* interno.

A continuación damos algunas recomendaciones que mejoran la eficacia de las reuniones. Su utilidad depende del objetivo de la reunión y con eso en mente deben ser seleccionadas. En primer lugar, el número de participantes debe ser el mínimo necesario. El participante innecesario no sabe para qué está ahí, no obtiene nada para sí y no aporta nada a la reunión. Es lo que se denomina “un convidado de piedra”. Cuando además se siente obligado a participar, disminuye el espacio de participación de los demás.

La reunión, como toda actividad dentro de la empresa, debe estar sujeta al criterio de beneficio-costos. Por tanto su duración debe ser mínima ya que el tiempo invertido por los participantes es de alto costo. Ese mismo criterio debe pugnar permanentemente porque la reunión esté orientada a la acción. Las reuniones en la empresa no tienen la finalidad de ser tertulias sino de producir información y resoluciones que se conviertan en resultados.

La puntualidad es importante. En algunos casos se sigue la mala práctica de esperar a los que se retrasan, con lo cual se penaliza a quienes llegan puntualmente. En otros casos se recurre a un expediente igualmente nocivo que consiste en que los participantes, sabiendo que siempre la reunión empieza con retraso, informan que ya están listos en sus oficinas pero piden ser llamados cuando hayan llegado “los demás”. Esto aumenta la impuntualidad del inicio de la reunión. En algunos casos penalizar a los impuntuales,

aún con sanciones de carácter simbólico, mejoran la puntualidad de la hora de inicio.

Cuando se hubiera resuelto lo de la impuntualidad en la hora de inicio, es conveniente señalar la hora de terminación, a fin de que los participantes sepan cómo organizar su tiempo. La reunión que no tiene hora definida de terminación, se convierte en un problema de programación para el ejecutivo ocupado.

Contribuyen mucho a la eficacia de una reunión las ayudas audiovisuales, entendiéndose por tales, desde el documento resumen sobre el tema que se presenta, hasta las pizarras, rota folios y proyectores. Resulta lastimoso cómo a veces, por no poderlas exhibir, hay que repetir varias veces cifras y detalles que nadie es capaz de retener en su memoria pero que todos podrían manejar simultáneamente si las tuvieran a la vista. También es lamentable cómo a veces algún participante hace esfuerzos desproporcionados por expresar en palabras algo que podría explicar rápidamente mediante un simple dibujo o gráfico. Estas ayudas audiovisuales tienen la importancia de que se convierten en documentos de la reunión, con lo cual facilitan el seguimiento posterior y la memoria institucional de lo tratado.

Poder disponer con facilidad de la información que más probablemente será necesaria es otra forma de mejorar las reuniones. Se pierde el clímax cuando en torno a un asunto alguien solicita una información importante y hay que dedicar tiempo importante a ir a buscarla.

La agenda clara, explícita, es otro instrumento valioso. La confección de esa agenda mediante la participación de los invitados es un medio para aumentar la eficacia de la reunión. Compartir la agenda es un buen mecanismo para que la reunión tenga una mayor acogida. Cuando los participantes tienen un sentimiento de propiedad con respecto a la reunión contribuyen más y se sienten más vinculados a las resoluciones. Entonces hablan de “nuestra reunión” y no de “la reunión del jefe”. Este sentimiento de propiedad se aumenta cuando la agenda contiene un punto de “propuestas

de los participantes” colocado en un lugar de importancia. Dejarlo al final, como se suele hacer, disminuye su efecto porque nadie quiere presentar asuntos que tengan que competir por atención en el momento en que todos los asistentes están recogiendo sus cosas para marcharse.

Toda reunión debe dar origen a una minuta de resoluciones. El propósito de hacer un acta a veces no se cumple porque un acta es complicada. Pero un apunte escueto en el cual se señalen los acuerdos, los encargos y las fechas de entrega, es indispensable para el seguimiento de la reunión. Y el seguimiento, prestigia la reunión.

Un tema importante es el de ir creando un clima de participación a fin de que la reunión no sea un lugar para intercambiar comunicados sino un espacio de comunicación. De manera muy breve, puede decirse que en las reuniones debe ser posible “meter la pata” a fin de que el clima permita la exploración y la creatividad. Debe contarse con una abundante provisión de “tarjetas amarillas” para asignársela a quienes en vez de una sana actitud de “hacer pase” a los compañeros, mantengan una destructiva actitud de “trabonazo”. La reunión, más que un evento de discusión, debería ser un evento de reflexión. Más que un “combate naval” donde cada uno tira de la cuerda en su dirección, debería ser una actividad de construcción conjunta.

Las reuniones deberían reflejar las preocupaciones estratégicas de la empresa. He visto empresas en las cuales todas las reuniones comienzan con “cinco minutos de seguridad” como un mensaje de que para esas empresas, la seguridad es muy importante. Podríamos imaginarnos práctica semejante dedicada a obtener información sobre la competencia o a reseñar eventos de servicio al cliente o a congratularse por logros recientes, como una exteriorización de que tales asuntos tienen alta valoración estratégica en esa empresa.

Comunicación eficaz

Todos hemos experimentado en algún momento, la ansiedad de permanecer con un desconocido a una distancia propicia a la conversación por un rato prolongado. Esta situación ocurre por ejemplo cuando entramos en un elevador con otra persona. Entonces miramos hacia el indicador de pisos o hacia la botonera. Los ingleses en estos casos, recurren al tema del clima y exclaman: “lindo día” o “mal tiempo”, en un esfuerzo por romper el silencio amenazante, pero a la vez no decir nada que pueda exponerlos a un contacto con el otro.

Aunque comunicarnos es una necesidad básica y aunque obtenemos mucha satisfacción a través de la comunicación, nuestra tendencia primitiva es a no comunicarnos, a refugiarnos tímidamente dentro de nosotros mismos. Las raíces de este comportamiento podrían ser el temor primitivo a ser dañados que según los psicólogos es parte de la vida emocional del niño, o su versión, adulta que es el temor a ser rechazado.

Esta descripción nos permite visualizar lo que ocurre cuando por razones de trabajo una persona necesita comunicarse con otra. Su timidez y sus temores se mantienen, sólo que a fuerza de cercanía y de hábito, se han transformado en algo que denomino el “efecto témpano de hielo”: nuestra comunicación es cautelosa; sólo estamos dispuestos a revelar lo mínimo necesario; lo que callamos es más que lo que mostramos. Y lo que mostramos ciertamente no es suficiente como para que nuestro interlocutor se entere

de todo lo que se enteraría si entre nosotros existiera una buena comunicación.

El éxito de una buena comunicación, en parte consiste en que ambos interlocutores muestren más que la parte visible del “témpano” y eso sólo se puede lograr si se mejoran las destrezas de escucha. La conclusión que de esto se desprende es que la parte crítica de una buena comunicación es la capacidad de escuchar que tengan ambos participantes. El estereotipo que se tiene sobre el escuchar es estar en silencio, con la vista fija, sin mover ningún músculo facial. No es a esa forma de escuchar a la que nos referimos sino más bien a lo que se conoce como “escucha activa”. Escuchar activamente es enviar mensajes verbales y gestulares que digan: “eso que dices me interesa. Sigue, sigue hablando”. Tal cosa es posible hacerla de manera auténtica o de manera inauténtica. El vendedor que se “programa” para hacer sentir a su cliente que todo lo que dice es genial, es un ejemplo de inautenticidad. Lo mismo que el “yes man” que hace un gran despliegue de buen humor cuando su jefe le cuenta el chiste de moda, después de haberlo escuchado ya varias veces.

Carl Rogers,¹ psicólogo norteamericano ya fallecido, planteó con claridad las posibilidades de desarrollo personal que existen en torno a la buena comunicación. Su visión de la comunicación no se limita a aspirar a una transmisión clara de mensajes, sino a que se produzca en ambos participantes un proceso de crecimiento personal. Ese proceso se da entre un jefe desarrollador y su colaborador, entre un buen maestro y su discípulo, entre un psicólogo y su cliente, entre un entrenador y sus jugadores.

Rogers plantea varias condiciones necesarias para que este proceso ocurra. En primer lugar, debe escucharse al otro sin juzgarlo. Si se va pensando “esto que hiciste está mal” o “esto que hiciste sí que está bien” o “te has equivocado”, “yo no lo hubiera hecho así”, eso se transmite de alguna manera al conocimiento de quien habla y tarde o temprano acaba por sentir que está siendo juzgado y entonces interrumpe su comunicación espontánea.

Quizá esta condición sea la más difícil de ser cumplida por un jefe. Lo habitual es que el jefe juzgue al colaborador. De esa manera, la comunicación pierde la posibilidad de promover el desarrollo personal de ambos. Pero, para las personas que ejercen posiciones ejecutivas, sigue abierta la posibilidad de cumplir dicha condición con sus iguales, o con algunos colaboradores escogidos.

Rogers sostiene que la comunicación auténtica se da cuando cada uno piensa que el otro tiene derecho a ser como es y que hay que aceptarlo sin estarse haciendo ilusiones sobre la posibilidad de modificarlo con órdenes, prédicas o ruegos. Para él, el cambio, el mejoramiento, ocurre cuando la persona se da cuenta de lo que está ocurriendo en ella, y a eso no se le ayuda con consejos sino cuando se la escucha con aceptación. Todos hemos tenido la experiencia de recibir a alguien que viene a pedir un consejo y en el proceso de ir exponiendo su asunto y sin que le hubiéramos dicho nuestra opinión, de pronto afirma que se le ha ido aclarando la decisión que debía tomar. Esa es la forma cómo el escuchar al otro lo ayuda a cambiar. Rogers sostiene que la mejor forma de contribuir al crecimiento de una persona, es escucharla para ayudarla a darse cuenta de lo que está ocurriendo en ella. Así mejorará la conciencia de quién es y de lo que ha de hacer.

Forma parte de las condiciones rogerianas, el ponerse en los zapatos de la otra persona. Aquí se trata de entender cómo se siente ser ella y no de imaginarme qué es lo que yo haría si fuera ella. Nuestra forma de comunicarnos, muchas veces tiene rasgos inquisitorios. “Por qué” es una frase que utilizamos con mucha frecuencia. Esa pregunta es muy útil cuando estamos escuchando una explicación sobre física, pero no cuando estamos lidiando con la temática compleja que contienen nuestras interacciones cotidianas. La pregunta “por qué” nos hace sentirnos examinados que es lo mismo que sentirnos juzgados. En vez de preguntar “por qué”, deberíamos recurrir a frases más cordiales que transmitieran el mensaje de que queremos seguir escuchando, de que estamos interesados en que la otra persona nos diga más. Desde luego que decir mecánicamente

“dime más cosas” tiene efectos negativos en el esfuerzo de sacar a flote el “témpano”.

Cuando usted quiera contribuir a establecer un buen nexo de comunicación con alguien mediante una conversación, no tenga mucha prisa por responder. Antes de responder, asegúrese de haber entendido lo que se le quiso decir. Rogers y Roethlisberger² señalan que muy frecuentemente lo que contestamos no corresponde a lo que se nos dice sino a lo que creemos que se nos ha dicho. Por tanto, recomienda que antes de responder nos aseguremos cuidadosamente de haber entendido lo que nuestro interlocutor ha querido decir: “Antes de responder, quiero asegurarme de que lo que has querido decir es lo siguiente:” Y a continuación se dice lo que se ha entendido. Y se espera por la confirmación del interlocutor. Esa forma de intercomunicarse puede parecer excesivamente cuidadosa para una conversación corriente. De acuerdo. Pero utilizada cuando se está discutiendo en torno a algún tema muy fundamental o conflictivo, es un instrumento poderoso. No hacerlo así en esas circunstancias, provoca escaladas de incompreensión:

“A” responde a lo que cree que “B” dijo –y que “B” no quiso decir–. “B” entonces responde a lo que cree que “A” dijo –y que no fue precisamente lo que “A” dijo–. No es sorprendente que estas distorsiones de ida y de venida alejen a los interlocutores de la posibilidad de llegar a un acuerdo.

En ese artículo, se menciona algo sobre lo que podría reflexionarse mucho: que el riesgo de llegar a comunicarse muy plenamente con otro, es el “riesgo de resultar modificado”. En efecto, no se puede comprender plenamente a otra persona sin convertirse un poco en ella. Un profesor que llegue a tener una comunicación muy plena con un estudiante, se transforma un poco en el estudiante; y ni qué decir de un estudiante que llegue a tenerla con un profesor. Si de alguna manera pudiera hacerse una prueba que analizara de dónde viene lo que somos, encontraríamos en nosotros, trazas de personas con las cuales hemos mantenido una buena comunicación. Quizá lo que se llama un buen equipo de trabajo, se sustente en parte, en

las trazas comunes que tienen sus miembros. Ahí encontraríamos elementos éticos, técnicos, y actitudinales que hacen que el grupo sea un conjunto de personas para algunas cosas y una totalidad homogénea para otras.

En un buen equipo de trabajo los mensajes no sólo se oyen. No sólo se escuchan –escuchar es más que oír–. Sino que existen condiciones para que se produzca una adhesión con el contenido del mensaje. Adherir a un mensaje es más que escucharlo.

Para llegar a producir esas condiciones, los miembros del equipo han debido mantener una comunicación eficaz, que los ha ido modificando por haber ejercido reiteradamente la aceptación de los demás, por haberse mostrado unos a otros un poco más que lo que aparece sobre la línea de flotación del “témpano”. Eso significa, que se han visto no sólo como el experto en mercadeo y el director de producción, sino que se han aceptado como seres humanos totales, con su racionalidad, sus sentimientos y sus instintos.

En la empresa jerárquica, en la cual se supone que el jefe sabe más y que siempre debe tener la razón, el proceso de comunicación eficaz se ve obstaculizado porque se violan algunas de las condiciones citadas. Muchas veces está ausente la aceptación del otro. Hay poco interés en entender la posición del otro. Se intenta corregir el comportamiento, no por la vía de ayudar al otro a conocer muy bien lo que le ocurre, sino con órdenes y sanciones.

Obstaculizan mucho la convergencia hacia el acuerdo, las actitudes rotundistas que pretenden que las situaciones, los sentimientos, las posiciones, son blancas o son negras. Conceder que hay situaciones grises, o con motas blancas y negras, le da una mayor fluidez a esas discusiones en las cuales se llega a callejones sin salida o a atolladeros en que no se puede avanzar ni retroceder. Asumir que las cosas son blancas o negras, lleva a utilizar como instrumento principal de intercomunicación lo que en fútbol se conoce como “trabonazo”, cuando lo más fecundo sería recurrir al “pase”. Edward de Bono³ señala que tenemos a flor de labios el “Si, pero...” con el cual admitimos una idea, pero a renglón seguido empeza-

mos a construir una barricada contra ella. Sugiere que deberíamos sustituir esa expresión por el “Sí, y además...”, lo cual implica que en vez de encontrarle deficiencias al contenido que nos comunican, nos esforzaremos por buscarle utilidad, conexiones, posibilidades. Una actitud así refleja una mayor inclinación a la reflexión que a la discusión. La idea de reflexionar sugiere más las funciones de colaboración y de construcción que caracterizan a un buen equipo de trabajo.

- 1 C. Rogers *On becoming a person* Houghton Mifflin Co., Boston 1961.
- 2 C. Rogers & F. J Roethlisberger *Barriers and gateways to communication* Harvard Business Review, Jul-Aug 1952.
- 3 E. de Bono *El texto de la sabiduría* Editorial Norma, Bogotá 1997.

“Dele pelota”

Para un colaborador es más seguro quejarse de que su jefe “no le da pelota”, que formular su queja diciendo que su jefe no valora su trabajo o que no tiene con él suficientes interacciones como las que necesita para tener clara su función en la empresa.

En un grupo, una de las cosas que nos preguntamos desde el inconsciente, es “yo qué soy aquí”, “cuánto me consideran”, “para qué soy necesario”. Si nadie le pide nada, si nadie le valora por nada, el participante en un grupo va sintiendo que no pertenece a ese grupo. Su identidad entra en crisis.

Los griegos castigaban ciertos delitos con el ostracismo: el destierro a un lugar lejano y extraño. El destierro implica cortar los vínculos con la familia, con los amigos, con la lengua, con las costumbres. A nivel de grupos, es el equivalente a estar en un grupo donde no se pueden establecer vínculos estables y donde la interacción no permite que el participante se forme una idea de lo que él es en ese grupo.

Todo lo que se ha venido diciendo en las empresas sobre gerencia participativa, tiene un componente relacionado con estos asuntos. La fuerza principal de la gerencia participativa es que clarifica a las personas su significado en el grupo y así les permite resolver su problema de identidad

Hace unos años, cuando los secuestros a ejecutivos estaban de moda, en los programas de adiestramiento que se les daba para el

caso de que fueran secuestrados, se les decía que debían interactuar con sus captores. Después de algunas investigaciones se había llegado a entender que uno de los elementos que más intolerable hacen la situación del secuestrado, es no tener con quién interactuar. Se narran casos de secuestrados que redujeron su angustia haciendo preguntas o comentarios a sus secuestradores.

Esa es la mínima necesidad de quien forma parte de un grupo de trabajo: interactuar con otros. De manera que la gerencia participativa, resuelve esa necesidad. Pero la relación del jefe con sus colaboradores, va más allá. Es esa una relación muy especial, complicada con elementos de autoridad y de poder y con una reminiscencia inconsciente de la relación entre el niño que cada uno fue, y su padre.

Por ser una necesidad tan íntima, existe en nosotros un cierto pudor que nos impide explorar nuestra situación en un grupo. Se necesita mucha energía –mucho valor, mucha asertividad– como para que alguien confronte a un grupo mediante la pregunta: ¿Y yo aquí qué significo?

Muchas veces las palabras se van vaciando de sentido, especialmente cuando han venido mezcladas con movimientos de moda. De manera que cuando muchos escuchan el término “gerencia participativa”, podrían evocar una cantidad de cosas complejas como las teorías de la motivación y del liderazgo, la dinámica de grupos y otros conceptos, pero quedarse con las manos vacías a la hora de convertir esos conceptos en formas de actuar.

Una forma de actuar deja traslucir una actitud. Una actitud puede existir sin que la persona se de cuenta de que la tiene. Pero cuando se da cuenta de que la tiene, la actitud cobra vida, se hace más operativa. Un gerente puede ser participativo sin saberlo –como los líderes naturales– pero cuando se le da a conocer que él es participativo, su natural actitud puede profundizarse. Para que podamos hacer que otro se de cuenta de que tiene una determinada actitud, es necesario que se la pueda denominar. Para que le podamos

informar a alguien que es “participativo”, se necesita ese término. Por eso es importante poder denominar las actitudes.

Pero algunas denominaciones son muy complejas, o poco difundidas o se las considera muy académicas o muy desprestigiadas. Entonces pierden valor. Veamos el siguiente ejemplo. A ese chispazo mediante el cual vemos claro algo que no entendíamos, se le denomina técnicamente *insight*. Pero ese término es poco útil, y lo sería aunque tuviéramos una palabra en castellano. Por eso tuvo tanta acogida y difusión la expresión “me cayó la peseta” que denomina exactamente lo mismo. Una expresión como ésta es como una buena moneda: todo el mundo la utiliza, expedita las interacciones.

Eso mismo ocurre con la expresión “dar pelota”. Si quisiéramos resumir en una frase, una recomendación para que un jefe obtuviera todos los beneficios de la gerencia participativa, podríamos decirle “deles pelota” y con ello le estaríamos diciendo todo lo que es necesario y suficiente para instaurar tal estilo gerencial.

Posiblemente la expresión “dar pelota” se origine en el juego de fútbol. Si a un jugador no se le da pelota, si no se le alimenta con pases, se le está mostrando desconfianza, además, se le está negando la posibilidad de que contribuya a los logros del equipo, se le está condenando al ostracismo, y de esa manera habremos decretado la “muerte deportiva” de esa persona. Cuando a una unidad no se le “da pelota”, decretamos su muerte organizacional. Cuando a un miembro de un grupo no se le “da pelota”, decretamos su muerte grupal.

Gerencia participativa vendría a ser entonces tener con los colaboradores todas las interacciones necesarias para que ellos llenen sus roles laborales, y muchas otras interacciones no necesarias para la realización del trabajo, pero sí necesarias para su bienestar psicológico.

He visto colaboradores obtener bienestar psicológico de un elogio. ¡Claro –dirían algunos–, es obvio! Pero lo que ya no es tan obvio es

que he visto colaboradores obtener bienestar psicológico cuando se les señalan las deficiencias de los resultados que están obteniendo. Tenía razón la canción popular que decía “odio lo quiero más que indiferencia, porque el rencor hiere menos que el olvido”.

“Dar pelota” no es tan sencillo como parece. En primer lugar hay unos prejuicios que lo impiden. No se le “da pelota” a los niños porque los consideramos “futuros” seres. No seres actuales. En ciertos medios machistas, no se les “da pelota” a las mujeres, porque hay temas que sólo son para hombres, como la mecánica. O porque tomamos al pie de la letra el dicho paulino de que las mujeres tienen que estar silenciosas en las asambleas. En la empresa, el prejuicio es la estructura jerárquica: hay cosas que son para los jefes o para los de “arriba”. Al respecto, la innovación que los japoneses introdujeron a la gestión de empresas, es que “darle pelota” a los colaboradores produce ideas, produce motivación y mejora los resultados.

“Dar pelota” puede resultar terapéutico. La conversación con el médico que explica el curso probable de una dolencia, disminuye la incertidumbre. El consuelo del guía espiritual reaviva el deseo de mejorar. La conversación con el maestro que señala un camino, nos cambia. Los experimentos de Hawthorne, mostraron que poner atención a las personas, cambia su comportamiento. Así también el jefe que quiera contar con un equipo de trabajo tonificado, integrado, deseoso de acometer retos, capaz de recuperarse ante los fracasos, no tiene que esperar a la hora del reto o del fracaso para apersonarse ante su grupo. Eso sería esperar milagros. Lo que debe hacer es establecer en los tiempos de normalidad una vinculación con sus colaboradores que los ayude a tener confianza en sí mismos, a mirar su trabajo con entusiasmo y a entender el significado de su esfuerzo. Y eso no se logra con prédicas ni con discursos. Eso se logra cuando se transmite el mensaje de que los valoramos como miembros del equipo.

La intencionalidad es la clave en el sano “dar pelota”. Se lo puede hacer para lograr manipulativamente un buen resultado. Se lo

puede hacer con el ánimo de “rodarse a la gente”. Pero esa falta de autenticidad no engaña a muchos, al menos no durante mucho tiempo. Los fines del “dar pelota” cuando son egoístas, como la jarana, salen a la cara. Los fines auténticos tienen que estar relacionados con la valoración de la contribución de los demás. Esto no significa que sea necesario reconocer en los demás el aliento divino que los anima. Ni siquiera es necesario que los veamos como sujetos de derechos humanos. Basta con que el jefe valore lo que hacen para la empresa y la forma como le ayudan a él en el logro de sus objetivos. Desconfío mucho de expresiones como las de “en esta empresa somos una gran familia”. Muy bien si lo somos. Pero no es necesario que lo seamos para que se produzca un ambiente productivo. También desconfío de los mensajes altruistas de algunas empresas tales como que “lo que nos interesa es brindar oportunidades de desarrollo a nuestros colaboradores”. Es suficiente con que señalemos que nuestro fin es tener mayores utilidades. Pero que para ello estamos convencidos de que debe valorarse la contribución real y potencial, material o inmaterial, visible o invisible, de cada uno de los colaboradores, porque en su puesto, hoy, cada uno es insustituible. Si lo vemos así, les estaremos “dando pelota”.

La paradoja de Abilene

En el libro llamado “Formación de Equipos”, William Dyer¹ recoge unas páginas de Jerry Harvey, quien formuló y ha venido utilizando la denominada “paradoja de Abilene” para designar situaciones en las empresas en las cuales se acaba haciendo cosas con las que nadie está plenamente de acuerdo y de las que nadie es promotor.

La historia que narra Harvey es sobre un caluroso día de verano en un pueblito polvoriento de Texas en el cual un grupo familiar compuesto de una pareja, anfitriones de hija y esposo, mataba las pesadas horas de la tarde jugando dominó, economizando todo movimiento que aumentara la temperatura corporal, sorbiendo de tanto en tanto limonada y tratando de estar lo más cerca posible del ventilador.

De pronto el padre exclama con aparente entusiasmo: “¡Por qué no vamos a cenar a Abilene!”. Los invitados responden sin afán: “¡Suena como una buena idea!” y la madre dice: “Podríamos... podríamos ir”.

En medio del polvo del camino, con el sudor convirtiéndolo en lodo en la frente y en el cuello, recorren los cincuenta y tantos kilómetros, para encontrarse con un restaurante igualmente sofocante y con una comida deplorable.

Cuatro horas y cien kilómetros después, regresan al hogar con cara de pocos amigos. Silenciosos. Hasta que la madre logra reunir suficiente energía y dice: “Bueno, la verdad es que no disfruté el

viaje y creo que hubiera sido mejor habernos quedado en casa. Fui solamente porque ustedes tres parecían tan entusiasmados que sentí reparo en oponerme”. La hija replicó: “A mí no me incluyas entre los entusiasmados. Son ustedes tres los que llevaban la iniciativa. Yo realmente lo que hice fue tratar de ser cortés, pero pensé y pienso que ni locos debimos haber hecho ese tedioso recorrido”. El padre por su parte, después de una palabrota, dijo que él sólo había tenido la preocupación de preguntarse si el grupo se estaba divirtiendo; y si como anfitrión no debería asegurarse de que así fuera. Entonces sintió que debía proponer algo. “Tú –se refería a su esposa– cuando los hijos se marchan, empieza a recriminarme por no hacerles las visitas más agradables”.

En las empresas, muchas veces se emprenden viajes a Abilene debido tal vez a la forma en que se toman algunas decisiones grupales siguiendo la regla de que el que calla otorga. Alguien hace una propuesta. Nadie se siente entusiasta alrededor de ella. Ni siquiera el propio proponente, quien la ha hecho quizá como ejemplo o como invitación a que se propongan más ideas con el mismo fin para luego seleccionar la mejor. Pero el grupo, que no tiene ni la claridad ni la energía para oponerse a la idea, no se manifiesta y la propuesta se acoge “en vista de que nadie se opone”.

¿Qué nos puede llevar a no oponernos? Hay varios razonamientos o reacciones que pueden conducir a que uno no se oponga. Se podría pensar que la forma en que el asunto nos afecta no es tan sensible. Por tanto, se puede aceptar que la idea siga tomando cuerpo mientras no tengamos que invertir en ella mucho tiempo, ni energía, ni recursos. El razonamiento podría resumirse en la consideración de que “la idea no es tan dañina para mí... luego, para qué me voy a comprar un pleito con su proponente”.

Otro razonamiento para no oponerse podría ser el de que la idea suena tan descabellada que con seguridad, alguien más se va a oponer y entonces la consideración es como sigue: “Por qué tengo que ser yo el primero que se oponga. Voy a proyectar una imagen

de persona negativa. Pronto otro se va a oponer”. Muchas veces ese otro no aparece y nos vamos para Abilene.

Se da también el caso de que alguien en el grupo siente que la idea no debe ir más adelante, pero por no ser especialista en la materia o por ser nuevo en el grupo, no cree adecuado levantar la bandera de oposición. También se puede razonar o sentir en organizaciones muy jerárquicas que son “los de arriba” los llamados a oponerse.

Es natural que una idea cuyo banderazo de partida está dado por la evitación de mostrar desacuerdo, es una idea que carece en el grupo de suficiente energía como para poder ser impulsada. Muchas de ellas simplemente mueren por consunción. Pero en algunos casos se comprometen recursos o se suscriben acuerdos inadecuados, con las consiguientes pérdidas y malestares.

Muchas veces en mi trabajo con grupos gerenciales he indagado el por qué del silencio de algunos. Como la indagación pone ansiosos a los implicados, la respuesta a la que más recurren es a la broma o más frecuentemente al refrán o dicho popular. Entonces dicen que es mejor tonto callado que tonto hablando o que es mejor que el machete se esté en su vaina.

Alguien explicaba una vez que el costarricense tiene un temperamento pasivo-agresivo, que en lo relevante significa que si no estamos de acuerdo con algo nos enconchamos y asumimos una actitud no verbalizada de “allá ustedes. Esto no es conmigo. Conmigo no cuenten”. Esa es la parte pasiva del comportamiento. La parte agresiva se da cuando salimos de la reunión y vamos a comentar con los compañeros que no estuvieron presentes o con el cónyuge sobre la ignorancia, cortedad de miras e incapacidad de los que tomaron la decisión. Nuestra tendencia no es a antagonizar, sino a escaparnos de las situaciones en que hay que antagonizar. Por eso muchos grupos se van diezmado sin que se sepa explícitamente qué es lo que no le gustó a cada uno de los que se fueron. En todo mensaje hay un contenido a partir del cual el receptor reacciona. La franqueza y la sinceridad son actitudes relativamente escasas en los grupos de trabajo porque los emisores temen la reacción del re-

ceptor. Y creo que lo que más temen no es la respuesta airada sino más bien el resentimiento silencioso. Temen, en una palabra “perder al otro”. Ver deteriorada una relación que juzgan buena. Por eso muchos puntos débiles se dejan pasar sin señalarlos. Muchas mejoras al trabajo no se efectúan porque nadie da a la persona protagonista la información a partir de la cual ella podría darse cuenta de que hay formas mejores de hacer ese trabajo. Muchos comportamientos destructivos en un grupo quedan sin ser evidenciados porque se teme decirle a fulanito que su forma de interrumpir, o de ironizar, o de agredir diplomáticamente, son disfuncionales para el grupo.

El así llamado comportamiento asertivo, consiste precisamente en mostrar con respeto, con cordialidad si se quiere, cuál es nuestra reacción ante la conducta de los demás o cuál es nuestra posición sobre determinado asunto. Decir a tiempo “yo no quiero ir a Abilene” nos podría evitar mucho disgusto.

Eso desde luego demanda un gran valor y una gran energía en un medio donde la sinceridad sólo se reserva para situaciones extremas. En otras comunidades cada persona con toda naturalidad señala lo que le gusta y lo que no le gusta. Entre nosotros, hemos visto gente en un bus ir solo medio-sentada, porque no se acostumbra decirle al compañero de asiento que no se exceda en la ocupación de su espacio. La norma cultural es que a menos que usted vaya encaramado en su automóvil, no puede expresar lo que siente. Ir en su automóvil sí le da derecho a expresarlo, a veces hasta acompañado de improperios. Tenemos un mágico temor a expresar sentimientos que pudieran ser interpretados como negativos. Si tenemos dudas sobre la viabilidad de un proyecto que alguien presenta en un grupo, vacilamos mucho antes de expresar esas dudas. Pasamos por alto que la existencia del sentimiento, lo verbalicemos o no, opera en la misma dirección que la expresión de la duda. El sentimiento es tan real como su verbalización. La diferencia está en los decibeles, porque cualquier miembro sensible de un grupo, sabe reconocer esos sentimientos, los cuales no se pueden ocultar y siempre son expresados por el lenguaje corporal.

Es más, la duda confesada puede ser manejada por el interlocutor. La duda no expresada nos convierte en jueces del asunto, sin dejar al otro la posibilidad de argumentar.

Cuando quiera que iniciemos un viaje a Abilene –cuando quiera que no nos opongamos a algo que no nos gusta– terminamos saboteándolo silenciosamente en el camino o luego explotamos de resentimiento si tuvimos que ejecutar lo que no queríamos. El ser asertivos, el decir con sencillez y buena fe lo que sentimos, parece ser la solución. Pero en un medio como el nuestro, no se puede adoptar tal comportamiento de la noche a la mañana, porque no es compatible con las normas culturales. ¿Qué hacer entonces si quiero adoptar tal comportamiento al menos en las reuniones de trabajo de un equipo? El comportamiento asertivo necesita ser legitimado, es decir, ser socialmente aceptado. Proponerlo como instrumento de trabajo eficaz, discutir sus pros y sus contras y sobre todo los temores que los participantes pudieran abrigar, dar algunas reglas sobre cómo se va a ser asertivo (por ejemplo no es sano ser asertivo sobre cosas que el destinatario no puede remediar) podría contribuir a que el grupo fuera experimentando y adoptando esa forma de relacionarse.

El fundamento de la asertividad como forma de evitar viajes a Abilene podría resumirse, siguiendo a Thomas Gordon,² de la siguiente manera:

“Tú y yo tenemos una relación que yo valoro y deseo conservar. No obstante cada uno de nosotros es una persona diferente con necesidades particulares y el derecho de satisfacer esas necesidades.

Cuando tú enfrentes problemas para satisfacer tus necesidades, yo trataré de escucharte con aceptación genuina para promover que encuentres tus propias soluciones en vez de depender de las mías. También trataré de respetar tu derecho a elegir tus propias creencias y desarrollar tus propios valores, no importa cuán diferentes sean de los míos.

Sin embargo, cuando tu comportamiento interfiera con lo que yo debo hacer para satisfacer mis propias necesidades, te diré abier-

ta y honestamente cómo me afecta tu comportamiento, confiando que tú respetarás mis necesidades y sentimientos suficientemente como para cambiar el comportamiento que me resulta inaceptable. También, cuando algún comportamiento mío sea inaceptable para tí, espero me lo dirás abierta y honestamente de manera que yo pueda tratar de cambiar mi comportamiento.

En las oportunidades en que encontremos que alguno de nosotros no puede cambiar para satisfacer las necesidades del otro, aceptemos que tenemos un conflicto y démonos a la tarea de resolverlo sin que ninguno eche mano al poder o a la autoridad para ganar a costas de la derrota del otro. Respeto tus necesidades, pero debo también respetar las mías. Entonces luchemos siempre por lograr una solución que sea aceptable para los dos. Tus necesidades serán satisfechas lo mismo que las mías. Ninguno perderá, ambos ganaremos.

De esta manera tú podrás continuar tu desarrollo como persona mediante la satisfacción de tus necesidades lo mismo que yo. Así, la nuestra podrá ser una relación saludable en la cual ambos podremos esforzarnos para ser lo que somos capaces de ser. Y continuaremos relacionándonos cada uno con el otro, con respeto mutuo y en paz”.

En el caso del viaje a Abilene, el respeto por las necesidades del otro y la asertividad para plantear las propias, habría creado valor porque cualquiera de los participantes pudo haber dicho “vayan ustedes, yo prefiero quedarme”. Aunque los demás hubieran ido, la suma de satisfacciones hubiera sido mayor de lo que fue, porque al menos uno se hubiera salvado del lamentable viaje.

- 1 W. G. Dyer en *Formación de Equipos*, Fondo Educativo Interamericano SA, Puerto Rico 1981, cita el artículo *Managing agreement in organizations: the Abilene Paradox* publicado en *Organizational Dynamics*, verano 1974.
- 2 T. Gordon *P.E.T in action* Wyden Books 1976.

Evaluación desarrollante

Los angloparlantes dicen que “una olla que está siendo observada, nunca hierve”, pero en materia de gerencia, “una olla que no es observada, tampoco hierve”. Los planes que no son objeto de seguimiento, no producen resultados.

La evaluación, el seguimiento, son parte del proceso de control. Son el eslabón que conecta los planes, los propósitos, los objetivos, todos elementos de la esfera intelectual, con los resultados, que son el propósito de la acción humana. Los planes se hacen para obtener resultados. No son fines en sí mismos.

La evaluación, el seguimiento, son incentivos para la obtención de resultados. Claro que alguien puede comprometerse ante sí mismo a obtener resultados sin necesitar el estímulo de que desde el exterior se le evalúe. Pero, según la forma en que estamos constituidos la mayor parte de los seres humanos, el tener que rendir cuentas a otros, el ser evaluados en torno a los resultados, se convierte en fuente de alerta permanente, tensión que es ingrediente indispensable de la acción con resultados.

El tener que rendir cuentas brinda una oportunidad de ir formando la responsabilidad. El rasgo de ser responsable no brota espontáneamente. En la relación entre un jefe y un colaborador, la relación puede desnaturalizarse si se actúa conforme a la siguiente posición: “Este es mi jefe, es un mal necesario, yo veré de que manera salvar mi imagen (“salvar la chamba”) con el menor esfuerzo posible”.

Esa posición, puede surgir del colaborador, pero más probablemente surge de la cultura del medio, de la cultura de la empresa, o de la forma de la relación jefe colaborador. Cuando el jefe actúa como juez y el colaborador se presume culpable hasta que no demuestre su inocencia, éste acudirá a todo tipo de artimañas por salvar el pellejo, porque en este caso, el seguimiento y la evaluación solo tratan de buscar culpables. Alguien podría pensar que esta forma de relación es eficiente, y podría serlo, y de hecho lo es en algunas situaciones, pero ¿Quién quiere establecer una relación laboral en la que los resultados se fundamenten en el menoscabo de las personas, en el temor, en la opresión?

Otra versión de la evaluación es el *coaching*. Aquí la finalidad es obtener resultados, no buscar culpables. Y el proceso no es un proceso judicial para tratar de condenar a alguien, sino que es un proceso educativo el cual busca mejorar las deficiencias de los participantes (jefe y colaboradores) y robustecer sus talentos y profundizar su utilización.

Una relación de *coaching*, supone que todos, jefe y colaboradores, tienen los conocimientos requeridos por la situación y están en permanente proceso de ampliar esos conocimientos. Aquí juega un papel importante, pero no exclusivo, la capacitación. En segundo lugar, es necesario que ambas partes sean responsables y estén dispuestas a profundizar también, en cuanto a ese nexo de responsabilidad. Podríamos definir la responsabilidad como la habilidad de responder, como la disposición madura a dar respuestas y no a buscar escapatórias.

Un tercer elemento de la relación de *coaching* es la deportividad. El tener una disposición personal a la acción. El saber plantearse metas desafiantes pero no imposibles. El sentir entusiasmo íntimo por superar una meta, aunque nadie lo sepa, aunque nadie lo aplauda. El saber convertir la derrota en materia de reflexión, a fin de mejorar las destrezas. El saber competir consigo mismo.

Un cuarto elemento es la disposición al servicio. Se puede participar en una empresa para obtener un ingreso, y eso es legítimo,

pero si no se tiene la disposición a contribuir a los objetivos de la empresa, si no se tiene conciencia de que la razón de ser del trabajo de cada uno es servir a los clientes externos e internos, poco puede esperarse del trabajo individual.

En los actos que concretan el seguimiento y la evaluación, naturalmente surgen cosas desagradables para los colaboradores. La derrota, el fracaso, los fallos, las flaquezas, los errores, las debilidades, son elementos de rostro gris, que quisiéramos no se presentaran y sobre los cuales, nuestra primera reacción es a no hacer contacto, a retirarnos, a sacarlos del escenario. Nos movemos entonces entre dos extremos polares: por un lado, la madurez completa, que es un ideal siempre en vías de alcanzarse, o la inmadurez total, que nos lleva a ser niños de tres años aunque ocupemos posiciones de importancia en una empresa.

Esas dos polaridades se evidencian a través de varias actitudes también polares. Cuando ocurre un error o se incumple un plazo, un signo de madurez es la aceptación de esa situación. Pero si el colaborador se siente culpable, se defenderá contra ese sentimiento, a menos que obtenga lo que los psicólogos llaman una ganancia secundaria por sentirse culpable. Un mal resultado produce una energía. Esa energía puede canalizarse hacia el mejoramiento futuro de la acción, pero para eso es requisito indispensable la aceptación. Si no se acepta haber fallado, que se ha “metido la pata”, no hay mejoramiento posible. El sentirse culpable es útil si de ello sale el propósito de mejoramiento. Pero lo que podría salir del sentirse culpable es un menoscabo de la autoestima (“no sirvo para nada”, “soy muy chapa”) o una reducción de la capacidad de acción a través de la depresión que la culpa provoca.

Alrededor de esto, los jefes deberían reflexionar que muchas veces su herramienta favorita para estimular el buen rendimiento es la culpabilización de los colaboradores, vía que raras veces funciona, y en cambio disminuye la capacidad de acción presente y futura de los colaboradores.

La reacción madura de una persona de acción es la de formular propuestas de mejoramiento. La reacción mas frecuente es la de excusarse. La excusa brota cuando el seguimiento y la evaluación tienen carácter judicial. Ahí donde los colaboradores tienden a excusarse frecuentemente, habría que buscar un jefe comisario que no utiliza el seguimiento-*coaching*, sino el seguimiento que es preámbulo de dictar una sentencia.

El jefe coach ataca la situación –el error, el fallo, el incumplimiento– en tanto el jefe juez ataca a la persona. “Usted no sirve, porque no cumplió con el plazo prometido” constituye un ataque a la persona y no a la situación. “¿Que causas hubo para que usted no cumpliera el plazo prometido?”, es un ataque a la situación.

Pero también, jefes coaches pueden tropezar con colaboradores que no saben recibir la evaluación de manera objetiva como dirigida hacia la situación, sino que la aplican a si mismos. Estos colaboradores pueden tomar un mensaje dirigido a la situación, tal como “Haga un esfuerzo por no volver a cometer estos errores” y leer en él “Estoy muy insatisfecho porque usted es un inepto”.

Otro signo de madurez personal en la relación de trabajo, es ubicarse cerca de la abnegación y lejos del egoísmo. Entender que en la disposición a negarse a si mismo por un fin externo, hay oportunidad de obtener beneficios personales intangibles tales como disciplina, práctica de la generosidad, solidaridad con el esfuerzo de otros.

“El gallo fino se ve en el pierde”, decía un amigo. Ante unos resultados desagradables, unos se abaten, otros, después del natural impacto reagrupan sus fuerzas para luchar de nuevo. La duración del abatimiento distingue a una persona de acción. El golpe del fracaso nos deforma.....como a una bola de tenis..., pero la bola en décimas de segundo recupera la forma. En cambio una pelota de arcilla, queda deformada. A la capacidad de recuperar la forma se le llama en inglés *resilience* (Latín: *resilire*) y es uno de los rasgos del espíritu emprendedor.

Con colaboradores más “flexibles” la evaluación es menos gravosa para el jefe. Cuántos jefes tienen que pensar y repensar antes de conversar con su grupo sobre resultados desagradables, porque tienen una o dos personas muy valiosas que simplemente se “caen” cuando se les comunica el malestar con una determinada situación.

Una de las actitudes que pueden facilitar el seguimiento, es el mirar los resultados insatisfactorios como retos y no como desgracias. Eso daría lugar a cuestionamientos sobre “de qué manera podemos cambiar esto” más que a lamentaciones y “pases de pelota”

Finalmente, y quizá la característica más clara de madurez, es enfrentarse a situaciones desagradables con realismo, apegándose a los hechos, hilando cuidadosamente las posibles consecuencias. La respuesta inmadura, al contrario, recurre a la idealización. Invierte mucha energía en pensar en lo que debió haber sido, en los recursos ideales con los cuales no se contó, en la perfección que nos falta y no en los talentos que tenemos.

Cómo señalar lo que no anda bien

La atmósfera emocional de un trabajo implica tres componentes: primero, la tarea en sí, luego las relaciones con el jefe y finalmente las relaciones con los compañeros. Las personas tienen sentimientos sobre esas relaciones y sobre la tarea: les gusta o no les gusta lo que hacen; aprecian a sus jefes o les resienten su trato; sienten simpatía o antipatía con respecto a sus compañeros.

Como la energía de la cual disponemos es limitada, aquélla que dedicamos a lamentarnos sobre cómo es el jefe o a tener sentimientos negativos sobre los compañeros, o sobre la tarea, se la estamos sustrayendo al trabajo. En una empresa en la cual el clima organizacional es agradable, donde los jefes son respetuosos, desarrollantes, apoyadores de sus colaboradores, las personas pueden dedicar más energía a su trabajo. En una empresa donde existen múltiples fricciones entre los colaboradores, la energía dedicada al trabajo se reduce. En una tarea donde la monotonía hace que el colaborador pase lamentándose de su suerte por tener ese empleo, menor cantidad de energía queda disponible para dedicarla al trabajo eficaz.

El clima organizacional no depende individualmente del gerente general, ni del jefe ni de los colaboradores. Depende de todos. Claro que como en muchos de los problemas en que la solución depende de todos, cada uno podría irse excusando y esperando hasta que el otro –el jefe o el compañero– haga el primer movimiento. O alguien podría asumir una posición aún más negativa y decidir que no va a hacer nada por el mejoramiento del clima de trabajo.

Estas personas estarían asumiendo el papel de espectadores, en vez del papel de actores. Estarían contemplando lo que ocurre en vez de tomar resoluciones de cambio. Estarían actuando como inquilinos, en vez de actuar como arquitectos. Estarían viendo los problemas como calamidades y no como retos. En resumen, no estarían viviendo sino siendo vividos.

A cada uno se le plantea la opción de vivir activamente o de vivir pasivamente. De esperar a que otros hagan o de asumir una actitud de contribución al mejoramiento del ambiente de trabajo. Y desde luego, cada uno elige lo que quiere. Pero de lo que elija, depende la satisfacción que tendrá en el futuro y el desarrollo personal que irá obteniendo. Quien se mantiene al margen, se desarrolla menos como persona y como profesional, que quien se compromete con una determinada obra positiva.

En todos los grupos debería gestionarse la formulación de un pacto entre sus miembros, el cual contendrá los siguientes elementos:

- Todos tenemos derecho a aspirar a tener unas relaciones de trabajo civilizadas, constructivas.
- Existen medios para lograrlo
- Resolvemos utilizar esos medios.

Señalar lo que no anda bien, aunque se utilicen adecuadamente las reglas de la buena retroalimentación, acabará produciendo irritación, especialmente en culturas poco asertivas, como por ejemplo la costarricense. Un camino más seguro consiste en realizar intercambios de ofertas y peticiones sobre las tareas y sobre las relaciones.

Ese intercambio comienza con cada participante haciendo una lista de las ofertas de cambio en su comportamiento, que en su opinión, mejorarían la eficacia y el confort en el grupo. La lista de ofertas debería completar oraciones que comenzaran diciendo: "Creo que el grupo sería más eficaz y su ambiente más confortable, si yo ...". Y se señala el cambio que se cree va a lograr esas mejoras.

Esas ofertas, una por persona, se irían intercomunicado grupalmente, en varias rondas sucesivas. Una vez transcurrida la etapa de ofertas, se entrará en una de peticiones, con la ventaja muchas veces comprobada, de que algunos de los temas que se hubiera querido mencionar como peticiones, ya habrán sido tratados en las ofertas y constituirán así, no peticiones sino propuestas de mejoramiento. Esto aumenta la probabilidad de su cumplimiento porque la oferta espontánea no tropieza con la resistencia y defensividad que podría despertar la petición o el señalamiento de un cambio deseable.

Las peticiones se formulan completando frases como la siguiente: “Creo que el grupo (o yo) sería más eficaz y el ambiente más confortable, si Fulanito...”. Y ahí se plantea el cambio que creemos mejorará el clima y la eficacia. Esas peticiones, se irían intercomunicando de la misma forma que se hizo con las ofertas.

La formulación de peticiones debería apearse a estas recomendaciones:

- Las peticiones deben ser precedidas por el señalamiento de algunos rasgos positivos del comportamiento de la persona a la cual se dirigen.
- No buscar culpables. Hay que tener la vista puesta en el futuro, no en el pasado. El señalamiento de quién creemos que tiene la culpa solo dificulta la mejora. Porque desata la defensividad.
- Enfrentar la situación con la esperanza de que la mejora es posible.
- Pensar más en qué es lo mejor para la empresa o para el grupo que en quién tiene la razón. ¿De qué sirve tener la razón si la situación no mejora? ¿Qué importa quién tiene la razón si la situación mejora?
- Pedir es mejor que quejarse. Cuando nos quejamos estamos señalando negativamente a alguien. Decir que “tú no cumpliste con la entrega a tiempo” hace que la otra persona se ponga

en una actitud defensiva. En cambio decir “estoy necesitando tu ayuda. ¿Cuándo podrías entregarme tal información o prestarme tal ayuda?” no despierta la misma defensividad.

- Describir situaciones es mejor que poner etiquetas. Si se han de describir situaciones, hay que hacerlo apegándose a hechos y no a prejuicios, exageraciones o etiquetas. Decirle a alguien que “es poco diligente”, le quita el estímulo para mejorar porque siente que esa opinión –esa etiqueta– no podrá ser cambiada. En cambio decirle que “sin la información que estás preparando no podré completar mi trabajo” le describe una situación, no contiene ningún ataque y tal vez haga a la persona sentirse mal con ella misma pero no con quien se lo dice.
- Hablar en yo: en vez de decir “tú explicas de manera confusa” es preferible decir “yo no logro entender tu argumento”.
- No hay que defenderse. Cuando recibimos un mensaje desagradable, la turbulencia interna que sentimos nos lleva a defendernos, pero eso complica las cosas. La defensa obliga al otro a dar más razones y se puede iniciar entonces una escalada que podría terminar en “dimes y diretes”.
- No hay que racionalizar. Racionalizar es dar explicaciones muy “inteligentes” pero que en vez de tratar de hacer contacto con la realidad, tratan de defender mi posición o mi yo.
- Este es un proceso y está sujeto a aprendizaje: cada vez lo vamos a poder ir haciendo mejor, aunque al principio no nos salga muy bien.

A veces las personas piensan que hacer esto es meterse en complicaciones. Pero esto sería como pensar que quien pone un pararrayos se está metiendo en complicaciones. Quien pone un pararrayos está previniendo un suceso. El pararrayos no crea la energía eléctrica que está en la nube. Sólo evita que nos destruya la casa. El que participa en actividades para mejorar el clima organizacional está poniendo un pararrayos. La energía negativa, el disgusto, el

malestar, la mala voluntad, están presentes en la empresa aunque no lo aceptemos. Cuando lo aceptamos y usamos instrumentos para que esa energía se descargue sin perjuicio, estamos haciendo lo más seguro y lo más inteligente.

Esta práctica parece más adaptada a un medio como el costarricense, en el cual la asertividad, la intercomunicación de mensajes francos, sinceros, bien intencionados, a veces tropieza con la costumbre de “no meterse en enredos” y no “comprarse pleitos”. Sin embargo la práctica estándar recomendada por la mayor parte de los autores, es la que comentamos a continuación.

Artículo inédito. Octubre 2001

La retroalimentación: un instrumento para el cambio

Imagino lo que ocurre en los camerinos después de un juego de fútbol importante. Veo en primer lugar, la imagen de un entrenador castrante. Lo imagino diciendo a todos los jugadores lo que cada uno hizo mal, augurando para el futuro nuevas derrotas y haciéndoles sentir indignos de estar en el equipo.

Imagino también al entrenador desarrollante, señalando lo que hicieron mal y lo que hicieron bien. Sin “dorar la píldora”, pero sin seleccionar cruelmente lo negativo para resaltarlo. Presentando los futuros compromisos como una oportunidad para mejorar el rendimiento de hoy.

Saber mostrar lo que está bien sin que ello provoque complacencia que conduzca a la inacción. Y saber mostrar lo que está mal sin inducir a que se tenga una imagen deteriorada de sí, es una destreza necesaria para todos aquéllos que conducen seres humanos.

La información que viene de fuera sobre cómo los demás nos perciben, es sumamente útil. Tenemos una idea de cómo se percibe nuestro comportamiento, pero esa idea a menudo es equivocada. Todos hemos experimentado una cierta sorpresa cuando observamos una fotografía tomada sin que nos diéramos cuenta. La sorpresa proviene de que no tenemos una idea perfecta de cómo nos vemos. Nuestra imagen de frente –como en la cédula de identidad– nos resulta bastante familiar, pero si en la fotografía aparecemos de espalda, o airados, o arrasados por la risa, descubrimos rasgos que desconocemos o que nos resultan muy singulares.

Si eso ocurre con la impresión que causa nuestro aspecto físico, con mayor intensidad ocurre cuando se trata de la impresión que causa nuestro comportamiento. Sabemos poco sobre cómo perciben los demás nuestro comportamiento. Para saberlo deberíamos obtener “fotografías” o “videos” que nos describieran su percepción. ¿Cómo participamos en grupo? ¿Cómo mostramos malestar? ¿Cómo exponemos una idea? ¿Cómo escuchamos? ¿Cómo exponemos una discrepancia? Entregar y recibir de otros esas “fotografías” o “videos” es el procedimiento que se denomina retroalimentación.

El jefe llega de prisa y con retraso a una reunión que ha convocado, da un portazo, se sienta y exclama: “¡Veamos si hoy logramos hacer algo útil!”. De este comportamiento, usualmente el jefe no se da cuenta porque es automático, inconsciente. Si tuviera la oportunidad de verse en un video, podría entender por qué los participantes en la reunión actúan con recelo, sin espontaneidad y por qué cuando la reunión finaliza, todos se dispersan sin intercambiar ninguna conversación amistosa.

Si el jefe pidiera a sus colaboradores que le dieran retroalimentación –que entre todos reconstruyeran la escena– y si les pidiera decir a cuáles imágenes y sentimientos da lugar cada elemento de su comportamiento, podría obtener información como la siguiente:

<p>Percepción 1: el jefe llega de prisa</p> <p>Imagen que se forman los colaboradores: “El hombre viene con poco tiempo”.</p> <p>Sentimiento: “Hoy hay que ir al grano”</p>
<p>Percepción 2: el jefe llega con retraso.</p> <p>Imagen: “Tenía cosas más importantes que esta reunión”</p> <p>Sentimiento: “Esta reunión es de segunda importancia”</p>
<p>Percepción 3: el jefe da un portazo.</p> <p>Imagen: “Viene de mal humor”</p> <p>Sentimiento: “Hoy hay que ser cauteloso”</p>
<p>Percepción 4: el jefe exclama “Veamos si hoy logramos hacer algo útil”</p> <p>Imagen: “Éste cree que nunca hacemos cosas útiles”</p> <p>Sentimiento: Valemos poco para él.</p>

No es deseable que las empresas se conviertan en centros de observación permanente del comportamiento humano. Pero sí es conveniente que se legitime el dar y recibir retroalimentación, a fin de darle una salida constructiva a la energía que se va desatando en las interacciones de todos los días. La energía desatada por escenas como la descrita antes, si no se canaliza adecuadamente mediante la retroalimentación, puede convertirse en falta de entusiasmo, “tor-tugismo”, resistencia, murmuración o hasta sabotaje.

El nivel básico de la retroalimentación es el de describir las percepciones. Pero en ese proceso de describirlas, muchas veces es sano que el grupo avance hacia la exteriorización de las imágenes que esas percepciones provocan. Eso ya no es propiamente retroalimentación, deja de ser la descripción de un hecho objetivo, externo, para pasar a describir fenómenos internos y solo observables por cada uno. Un tercer nivel de intercambio sería el mostrar los sentimientos que las percepciones generan. En el ejemplo anterior, la retroalimentación consistiría en decirle al jefe: “diste un portazo”. De aquí se podría avanzar a expresar: “Imaginé que venías de mal humor”. Y el sentimiento que esto produjo fue de inhibición, el cual se puede verbalizar como que “hay que ser cauteloso”.

Algunas personas temen a la retroalimentación porque es difícil y acongojante decir cómo vemos a alguien o que nos digan cómo nos ven. Pero más deberían temer a los efectos de que las personas “se traguen sus sentimientos” porque esos efectos no se ven o al menos no se ven inmediatamente.

El utensilio doméstico en la cual se hierva agua, nos da un buen ejemplo de cómo manejar las cosas que nos irritan: cuando la temperatura y la presión llegan a un cierto límite, el utensilio emite un sonido o lanza nubecillas de vapor. Da señales de cómo andan las cosas en su interior. En cambio una olla de presión que tuviera deteriorada su capacidad de señalar con ruidos o vapor que ya “tuvo suficiente” se convierte en un artefacto de alta peligrosidad.

La retroalimentación tiene la función de dar señales sobre la “presión y la temperatura” de los distintos miembros de un grupo, antes de que llegue a ser peligroso para la persona o para el grupo.

Unas cuantas reglas ayudan a hacer más eficaz la retroalimentación y a convertirla en menor tiempo en una práctica habitual del grupo.

1. Hay que pedir y ofrecer la retroalimentación. No hay que esperar a situaciones especiales. Hay que convertirla en un instrumento de uso corriente. Un jefe podría dedicar unos minutos al mes, dentro de las reuniones que sostiene con sus colaboradores, a un intercambio de información sobre cómo ellos lo están viendo y cuáles son los eventos o escenas que han ocurrido en ese período y que a juicio de quien da la información forman parte de rasgos más o menos permanentes del comportamiento del jefe. Todo jefe debería tener suficiente presencia de ánimo y humildad, como para preguntar a su grupo ¿A juicio de ustedes, cuáles cambios en mi comportamiento, mejorarían la eficacia y el confort de este grupo?

El jefe podría reunirse separadamente con cada colaborador y darle una información de igual naturaleza a la mencionada. Si el grupo lo considera aceptable esa información del jefe hacia las personas podría brindarse en grupo. En grupos con un mayor grado de desarrollo, los colaboradores también podrían intercambiar información sobre el comportamiento percibido de cada uno de sus pares.

Es una de las funciones esenciales del jefe, decir a sus colaboradores cómo los ve, cuáles puntos fuertes y cuáles puntos débiles tienen para el trabajo en sí y para las interacciones requeridas por el trabajo, qué les va saliendo bien, qué les va saliendo mal y en qué están mejorando.

Legitimar la retroalimentación es una decisión del grupo, la cual debería basarse en la intención compartida de usarla para el mejoramiento del trabajo en el grupo y no como un medio de vengarse del otro, mortificarlo o exhibirlo. Debería pros-

cribirse el señalamiento de rasgos que para el receptor sea imposible modificar.

2. La retroalimentación tiene que ser descriptiva, apegada a hechos y no interpretativa ni judicativa. El espejo nos devuelve todas las mañanas información relacionada con nuestra apariencia. Se la aceptamos civilizadamente porque lo que nos da son hechos. No nos dice que tenemos sobrepeso porque no tenemos suficiente fuerza de voluntad, ni que nuestro cutis está marchito porque no queremos cortar de una vez con el cigarrillo. Si de esa manera nos juzgara, ya lo hubiéramos abandonado como fuente de retroalimentación. Si además dijera que no podemos dejar el cigarrillo por una fijación oral enraizada en nuestra temprana infancia, consideraríamos intolerable esa interpretación y no aceptaríamos su mensaje.

De igual manera la retroalimentación debe apegarse a hechos y huir de juicios e interpretaciones. Si un colaborador llega tarde, hay que mostrarle los hechos escuetos: “Has llegado tarde cuatro veces en este mes.” Decirle por ejemplo que ha llegado tarde porque es negligente o quizá porque se cree insustituible en su puesto, es hacer un mal uso de la retroalimentación.

El buen entrenador de fútbol debe decir a un jugador que observó que a los treinta minutos de juego ya estaba fatigado. No debe decirle que lucía como un convaleciente ni interpretarle que es su falta de aspiraciones la que lo lleva a estar en mala forma.

Las palabras con las que se da retroalimentación deben ser sencillas, de uso corriente. A veces la ansiedad de quien da retroalimentación, lo lleva a dar tantos rodeos y a escoger un lenguaje tan cauteloso, que hace que su mensaje sea incomprendible.

3. De parte de quien recibe la retroalimentación se espera que no refute ni se defienda. Ese delicado instrumento de intercomunicación personal exige esta regla como una de las más

importantes. Si el receptor se defiende, puede ocurrir que el emisor ponga más énfasis en su mensaje y el intercambio termine convertido en un incidente. O podría ocurrir que el emisor pensara que no hay ánimo receptivo y abandonara el intento. En ambos casos se frustraría la retroalimentación.

Dar retroalimentación es difícil. Si se quiere facilitar la adopción de esa práctica, todos deben hacer el propósito de estimular a quienes se van atreviendo a darla. A eso contribuye el proscibir la refutación y los argumentos defensivos.

Cuando la retroalimentación, dada de buena fe, implique información errónea o injusta, siempre hay que mantener el compromiso de no defenderse. La defensa, la explicación, la aclaración, puede –y a veces debe– darse, pero en otro acto diferente, en otro momento a aquél en el cual se da y se recibe la retroalimentación original.

Hace muchos años, cuando un árbitro deseaba expulsar a un jugador por juego brusco, a veces tenía que recurrir hasta a la policía para conseguirlo. Hoy se encuentra totalmente legitimado el instrumento de las tarjetas: una amarilla, a la primera falta y la tarjeta roja a la segunda. La retroalimentación podría llegar a convertirse en los grupos de trabajo en algo tan útil y tan civilizado como la tarjeta amarilla, y ello depende enteramente de los participantes.

La búsqueda de culpables

Las empresas son centros de resolución de problemas. Todos los días, en todos los niveles, se lidia con problemas. La forma de hacerlo puede ser eficaz, cuando conduce a la mejor solución. Pero como las empresas son entidades de aprendizaje, debemos preocuparnos no sólo por la eficacia de la solución sino también por la funcionalidad del proceso. Un proceso de resolución de problemas es funcional cuando hace mejores a quienes participan en él. Un proceso es disfuncional cuando los participantes empeoran, se deterioran en el proceso de solución. En este caso, aunque el proceso conduzca a la mejor solución, no necesariamente deja los mejores aprendizajes. Debe tratarse pues, de que los procesos de resolución de problemas produzcan soluciones óptimas y a la vez mejoren la capacidad de resolución de problemas de quienes participan en el proceso.

Uno de los elementos que hacen disfuncional un proceso de resolución de problemas es la búsqueda de culpables. Esto ocurre cuando recién se ha descrito la situación problemática se empieza a señalar culpables de ella. Presenciamos a menudo escenas como ésta:

“Llamó el cliente X y dice que los últimos tres pedidos le han llegado con retraso”. A lo cual alguien replica:

“La culpa es del Departamento de Transportes porque le dieron vacaciones a tres choferes”

El problema puede resolverse, pero si se admitió en el proceso que la “culpa” del Departamento de Transportes es un elemento significativo, la empresa ha perdido en el proceso, se ha deteriorado, se encuentra en inferior capacidad para lidiar en el futuro con situaciones problemáticas. Veamos por qué.

La finalidad de la empresa no es la verdad sino los resultados exitosos. En un laboratorio científico es necesario que las relaciones de causalidad queden debidamente clarificadas. Hay que explicar por qué ocurre lo que ocurre. En un juzgado, es necesario que queden claras las responsabilidades. Hay que establecer sin lugar a dudas quién cometió tal o cual acción delictiva. Pero en una empresa lo que se desea es que las acciones debidas se realicen de la mejor manera. Lo importante no es por qué llegan con retraso los despachos a la empresa X, sino de qué maneras podemos hacer las entregas con puntualidad.

Esto da lugar a dudas. Alguien, con una mentalidad de científico natural podría replicar que para resolver un problema hay que atacar sus causas. Eso es totalmente cierto por ejemplo en medicina. Ningún médico atacaría un dolor o una fiebre sin conocer su origen. Ningún mecánico repararía una máquina sin saber qué es lo que causa el ruido y la fricción que se observan.

Pero el mecánico y el médico se enfrentan a mecanismos y organismos compuestos de partes que no pueden actuar reflexiva ni autónomamente. En cambio en la empresa nos enfrentamos a organismos cuyas partes componentes sí reflexionan y sí pueden actuar autónomamente. Entonces es posible que al sentirse “señalados” los integrantes del Departamento de Transportes, elijan acentuar su comportamiento indeseable o no colaborar con el debido entusiasmo en el mejoramiento de las entregas a la empresa X. Esto no puede ocurrir en una máquina. Cuando se señala que la causa del mal funcionamiento de una máquina es un rodamiento de bolas gastado, éste no se ofende ni puede vengarse con su actuación. Lo mismo cuando el médico señala que la causa de un trastorno digestivo es la vesícula biliar.

La mentalidad científica occidental se ha construido sobre la relación de causalidad. No hay efecto sin causa. Esto está tan incorporado en nuestra forma de pensar que nos cuesta imaginar otras lógicas en las cuales no existan causas y efectos. El Zen –esa forma de pensar oriental– enseña que no hay causas y efectos. Que el movimiento del badajo, el golpe en la campana y el sonido emitido son una y la misma cosa. Occidente ha deslumbrado al mundo con su progreso científico y tecnológico, pero Japón nos deslumbró en materia de manejo de empresas. Muchas de las explicaciones conocidas sobre la gerencia japonesa, se refieren a la forma de plantear al ser humano dentro de la empresa, pero también parece sugestivo la sospecha razonable de si nuestra fijación por la determinación de causalidades tendrá algo que ver también.

Llevados por esta tendencia a buscar causas, cuando se trata de buscar las causas de una anomalía en un grupo de trabajo frecuentemente esas causas se pueden asociar con personas. Por eso acabamos señalando culpables.

La acusación –el señalar culpables– podría tener como finalidad provocar culpabilidad en el otro. Se estaría tratando de producir un escarmiento para reducir la futura comisión de errores. Ese escarmiento puede tener su resultado positivo: está enviando una señal en el sentido de que hay que tratar de no cometer errores. Pero si su intensidad es elevada, la señal que envía es la de que existe una alta penalización por el error, lo cual conduce a que las personas oculten sus errores, práctica que es sumamente peligrosa, o a que minimicen sus errores por la vía de intentar solamente acciones sin riesgo, lo cual reduce la creatividad y la agresividad de la empresa.

Otra finalidad del señalamiento de culpables podría ser el mostrar cuán bueno o eficiente es quien señala al culpable si se le compara con ese “acusado”. Es como si al señalar un error en alguien, nos dijéramos a nosotros mismos “Tome nota jefe, yo no soy así”.

En empresas donde la valoración de las personas se hace de manera subjetiva por parte de los jefes, en vez de hacerse en función

de los resultados, los colaboradores tratan de mejorar esa opinión que los jefes tienen y una forma de hacerlo es mostrar lo malos o ineficientes que son los demás, para mejorar comparativamente la imagen de sí mismos. Es una forma de competir no a base del desempeño positivo propio, sino del desempeño negativo de los demás. Es la búsqueda de un trono por parte del tuerto que pretende ser rey demostrando que los demás son ciegos.

La culpabilidad como sentimiento, es útil en una empresa. La persona madura que comete un error, se da cuenta por ella misma y se siente culpable, está en una situación mejor para aprender de ese error que la que no se siente culpable. La persona no madura podría sentirse desesperada (“No sirvo para nada” o “Esto sí que no me lo perdonarán jamás”). Podría también infligirse auto-castigos contraproducentes, tales como negarse a sí mismo la posibilidad de recuperarse y aprender. Su mensaje inconsciente es “Es tan grave lo que he hecho que no me daré la oportunidad de mejorar” o “Para expiar por lo que he hecho, me condeno a seguir haciéndolo para seguirme sintiendo mal”.

La persona a la cual se le señala como culpable tiene una alta tendencia a sentirse excluida. El dedo índice –el dedo para señalar culpables– señala, marca, estigmatiza al destinatario de la acusación, quien se siente diferente, separado, excluido, estigmatizado.

La acusación es percibida por quien la recibe como una agresión a su ego, exactamente igual que se recibe un golpe que se nos lanza: se nos quiere dañar, luego, defendámonos.

La gestión de defensa, una primera consecuencia que tiene es la de dividir: entre los que acusan y el acusado se abre un foso que mina la necesaria confianza que debe existir entre los miembros de un grupo que trabaja unido. El acusado percibe un mensaje implícito por parte del acusador. Ese mensaje dice “Ya no estoy contigo. Estoy contra ti”.

Otra consecuencia de la acusación es el desvío de energía. Tenemos una determinada cantidad de energía disponible para realizar nuestro trabajo. Lo deseable es que quien comete un error dedique esa

energía a enmendar el error, a aprender de él, a hacer cambios que hagan menos probable su repetición. Pero cuando se lo acusa, parte de la energía que debió haberse canalizado hacia el asunto, se canaliza hacia la defensa.

Cuando cometemos un error, la forma constructiva de comportarnos debería ser, conocer y aceptar los hechos, lo que falló, lo que provocó el resultado indeseable. La gestión de defensa nos hace menos abiertos a los hechos y en consecuencia obstaculiza el proceso de aprendizaje y cambio que se puede iniciar a partir de un error. A esta falta de apertura es a lo que usualmente denominamos defensividad (“Fulanito es muy defensivo”) y se origina en el estado de emergencia que la acusación desata por ser –como se ha dicho– un intento de agresión al ego.

En un buen grupo de trabajo los miembros van desarrollando sentimientos positivos sobre los demás, a raíz de las interacciones que las tareas hacen necesarias. Por esta razón, la acusación no se percibe como si proviniera de extraños sino de compañeros con los cuales se tienen lazos afectivos de alguna intensidad. De ahí surge el resentimiento, que puede afectar tanto las relaciones con el acusador como con los otros miembros del equipo (“Si así corresponden a mi afecto...”).

Los teólogos morales dicen que hay que aborrecer el pecado pero amar al pecador. En las empresas se tiene una visión negativa tanto del error como de quien lo comete. Aquí el asunto no es de moral ni de ética sino de eficiencia. El error debe ser visto como un hecho del pasado. Los que conducen empresas no son historiadores, son personas de acción y el tiempo de la acción es hoy. La gran pregunta en torno a un error no es quién tuvo la culpa sino qué es lo que tenemos que hacer hoy para disminuir las consecuencias del error y qué podemos hacer para que no se repita en el futuro.

Defensividad y mejoramiento

Para mejorar el desempeño de las empresas, hay que mejorar el desempeño de las personas que trabajan en ellas. Ese mejoramiento implica un cambio. Ese cambio tropieza con la inercia, con la resistencia, con el atractivo de lo estable, con la defensividad que impide admitir que algo no marcha bien.

Las personas tienen noción de lo funcional y de lo disfuncional, o sea, de lo que mejora o perjudica a un ente. Como valor abstracto, todas las personas de buena voluntad y de buena salud mental en una empresa, estarían dispuestas a preferir las acciones funcionales –por ejemplo las que acercan a los objetivos– sobre las disfuncionales. Esto está en la esfera de la voluntad. Pero las empresas no se mejoran por lo que se desee, sino por lo que realmente se haga.

En todo grupo, en toda empresa, toda persona, realiza un conjunto de acciones, algunas de las cuales son disfuncionales. El señalamiento de cuáles acciones son disfuncionales es una fuente de aprendizaje: si se logra admitir el mensaje sobre la disfuncionalidad de la forma cómo alguien se entrevista con sus clientes o de la forma cómo organiza la información para tomar decisiones, su voluntad, inclinada a preferir lo funcional sobre lo disfuncional, planteará la necesidad de cambio y su desempeño podría mejorar.

¿Por qué no funcionan los procesos de cambio en la empresa según esa clara lógica? Un punto vulnerable está en la dificultad de admitir la información que se da sobre la disfuncionalidad de lo que

alguien hace. ¿Cuál será la dificultad que se tiene para admitir que lo que se hace está equivocado o es contraproducente?

Un obstáculo conocido que impide admitir esa información es el siguiente “modelo mental”, que podría ser expresado de esta manera: “Cuando se me señala un defecto en mi forma de hacer algo, yo lo percibo como que se me está diciendo que no sirvo o que soy defectuoso o que ya no se me valora o que no se me quiere”.

Un modelo mental es una creencia que orienta la acción. Vendría a ser algo así como una teoría privada que lleva a actuar de una determinada forma.

Una función importante del pensamiento crítico es someter a examen las teorías. Pero cuando se tiene que examinar las propias creencias o las teorías privadas, nos encontramos con el sesgo protector del yo, que conduce a pensar que se está en lo correcto hasta que no se demuestre lo contrario. No podríamos vivir sin este mecanismo que nos da la confianza de estar en lo cierto cuando vamos accionando. Pero ese mecanismo es fuente de la gran resistencia que tenemos a aceptar que podemos estar equivocados en lo que pensamos o en la forma cómo vamos haciendo lo que hacemos.

¿Qué podríamos hacer para quitarle malignidad a ese rasgo, a fin de poder ser participantes más eficaces en grupos y empresas?

Una primera medida sería darse cuenta de la existencia de ese modelo mental. Conviene darnos cuenta de que cuando se señala un defecto a nuestro trabajo nos sentimos aludidos en lo íntimo, como si se nos dijera “tú no sirves”. Si no nos damos cuenta de eso, no tendremos control sobre nuestra reacción defensiva a la información que nos dan nuestros compañeros, nuestros clientes o nuestros jefes. Por no ser conscientes estaremos a merced de esa reacción defensiva. Si por el contrario, logramos presenciar la forma cómo opera ese mecanismo, aunque el mecanismo llegara a sesgar nuestro comportamiento, al menos no seremos su víctima ciega. Esto se puede ilustrar analógicamente señalando la diferen-

cia que hay entre ser arrastrado por una corriente en medio de la noche y ser arrastrado por la corriente a plena luz del día, cuando se tiene a la vista la amplitud e intensidad de la corriente y las posibilidades de mejorar la suerte que se va corriendo.

Cuando en un grupo se llega a legitimar la posibilidad de decirse unos a otros cuándo percibimos que alguien está siendo “arrastrado” por una creencia o por un modelo mental, estamos contribuyendo a mejorar nuestras posibilidades de cambio.

Otra medida sería iluminar con la luz de la razón, la semioscuridad de la reacción que experimentamos. Es de amplia aceptación el hecho de que “no todos somos buenos para todo”. Cuando en un grupo esa afirmación, a fuerza de razonable, se va convirtiendo en aceptable y compartida, el impacto de la información sobre lo que se hizo mal, hierde menos la sensibilidad de quien la recibe.

También viene a mejorar la posibilidad de recibir información sobre lo que estamos haciendo mal, el no utilizar términos cargados negativamente. Cuando por ejemplo se habla de **defectos**, ese término está tan cargado negativamente, que despierta las defensas. Se podría por ejemplo hablar de **rasgos**, término que es más neutral. Así, si en vez de decirle a alguien que tiene el defecto de tomar decisiones sin suficiente análisis, le dijéramos que ese es uno de sus rasgos, su aceptación sería menos difícil.

La aceptación es más probable, cuando la información que se da a una persona no sólo se refiere a lo negativo, sino también a lo positivo. Ocurre con frecuencia que cuando alguien señala dos cosas que están bien en nuestro trabajo, ya sabemos que lo próximo que señalará es lo que está mal. Pero aquí lo que recomendamos no es esta alabanza previa de finalidad anestésica, sino que en el intercambio ordinario de información sobre cómo percibimos el trabajo de todos, nos esforzáramos por hacer un inventario total de características de ese trabajo, incluyendo claro está las que nos parecen positivas y las que nos parecen negativas.

Una relación interpersonal se beneficia mucho de admitir la posibilidad de cambio, de manera que cuando se señala lo que no está bien en el desempeño de una persona, quede claro que lo que le estamos diciendo no es “esto lo haces mal” sino “esto **ahora** lo haces mal... pero admitimos que puedes mejorar”. Esa apertura, esa confianza, es una invitación al mejoramiento mientras que la primera formulación opera como una condenatoria inapelable.

La forma como se intercambia la información sobre lo que es funcional o no, también tiene importancia. El tono de jueces con el que algunos jefes señalan lo que no está bien, constituye una invitación a la defensividad y establece una brecha entre ellos y sus colaboradores. El señalamiento de lo que no está bien cuando recién el colaborador está recibiendo el impacto del fracaso de su acción, también es una forma inadecuada de entregar esa información. Supongamos que el supervisor acompaña al vendedor a una visita de ventas en la que el vendedor tiene muchas esperanzas. En el momento en que el cliente responde con una negativa, el vendedor está recogiendo su propio fruto amargo. Inmediatamente después, la información del supervisor sobre lo que a su juicio anduvo mal en la entrevista, no sólo caería en oídos sordos sino que produciría una brecha permanente entre ambas personas... cómo cuando la madre dice “te lo advertí” al niño que acaba de rodar aparatosamente por el suelo.

Por eso creemos que hay que establecer un ritual para el intercambio de información sobre los rasgos que percibimos en los miembros de un grupo. El ritual nos saca de lo ordinario y por eso invoca un comportamiento distinto al habitual. Cuando vamos a una graduación o a una boda, estamos en una actitud diferente a la que tenemos ordinariamente. Entonces son aceptables comportamientos singulares que no lo son en la vida ordinaria. Cuando asistimos a una sesión especialmente convocada para decirnos entre los miembros de un equipo cómo nos vemos en nuestro trabajo, estamos también en una actitud especial, invocada precisamente por el ritual en que estamos participando. Eso permite la emergencia de conductas de excepción que sustituyan a las reacciones que de

manera instintiva se tienen en la vida ordinaria cuando se recibe información sobre algo que estuvo mal en nuestro desempeño. El ritual ocurre en un espacio y un tiempo privilegiados, que habremos creado nosotros mismos, dentro de los cuales están legitimados ciertos comportamientos y se comparten ciertos significados. En la seguridad de la cancha así marcada, se “vale” dar información, se “vale” admitir sin defenderse, se “vale” compartir con los demás la percepción que se tiene de las propias deficiencias, se “vale” pedir ayuda para el propio mejoramiento.

Creemos que esas recomendaciones contribuirán a no confundir el desempeño y el “yo”. A poder admitir que si se señala algo que salió mal, eso no constituye un intento de herir la dignidad o de dañar la auto-imagen que cada uno tiene de sí mismo. Entonces las informaciones se recibirán con mayor objetividad y no con el narcisismo de quien nunca admite que se equivocó o que su acción condujo a un mal resultado. Esa apertura es un ingrediente indispensable del aprendizaje personal y del aprendizaje empresarial.

Dar consejos

Se ha dicho que una buena comunicación no debe contener ni regaños ni consejos, sino que debe ser ante todo, una relación en la cual ambas partes se acepten como son y permitan que su particular manera de ser fluya auténticamente. Una buena comunicación no es simplemente un intercambio de mensajes para lograr que las cosas se hagan eficientemente. Es más bien un esfuerzo por que cada uno sea él o ella misma y porque a través de la aceptación mutua, ambos se conozcan más y se acepten más plenamente y de esta manera se desarrollen como personas.

¿Qué hay de impropio en dar un consejo? Quizá la razón más importante es que el consejo implica o provoca una situación asimétrica, basada en el prejuicio de que quien da el consejo, sabe y guía. Y que el otro –subordinado– debe seguirlo. Esto, en el fondo, establece una relación de poder de la cual es difícil que se sustraigan las partes. Lo dicho se agrava cuando el consejo que se da, no ha sido solicitado o cuando quien lo da supone que tiene derecho a darlo por razones de posición o rol. Estrictamente, el consejo puede contener una falta de respeto, de consideración a quien va dirigido y una violación a su proceso de desarrollo personal.

Frecuentemente, quien da un consejo lo que está haciendo es disfrazar un regaño, una censura. En el consejo va un juicio desfavorable, edulcorado para que no sepa mal. También el consejo podría contener el afán de quien lo da, de controlar al otro. Los padres quieren que sus hijos sean como ellos no fueron. Los jefes no se concretan a señalar objetivos sino que también se empeñan en entrar en el deta-

lle de cómo se deben lograr. H. Lerner¹ autora de “La danza de la ira” dice que si nos enfadamos con los que no siguen nuestro consejo eso es una señal de que no deberíamos darlo.

Otro argumento contra el consejo es que es difícil conocer todas las circunstancias que rodean al otro. Un consejo entraña el mensaje de que lo que el otro debería hacer es esto que le estamos diciendo, lo cual es muy audaz porque casi cualquier decisión que alguien tenga que tomar, debe considerar los objetivos, que solo el interesado conoce plenamente y tener en cuenta múltiples hechos y circunstancias.

Lo que hacemos, muchas veces tiene varios objetivos. La acción humana opera sobre redes muy complejas y no sobre relaciones tan simples como la de “hago esto para lograr aquello”. Casi todas las acciones que realizamos tienen consecuencias que van más allá del logro del objetivo principal buscado. Además, sus consecuencias futuras sobrepasan ese objetivo principal. También, debe tenerse en cuenta que algunos objetivos de quien está en la situación, pueden ser íntimos y por tanto no serán accesibles para quien da el consejo.

Generalmente, cuando damos consejo, lo hacemos desde la consideración de nuestras propias destrezas y posibilidades. Pero el otro tiene destrezas diferentes a las de quien da el consejo y por tanto lo prudente podría ser que intentara acciones más riesgosas, si es que tiene mayores destrezas y posibilidades. Pero si las tiene menores, hacerlo así podría ser más bien temerario.

En todo proceso de toma de decisiones, aunque se tenga mucho entrenamiento en hacerlo de manera sistemática, siempre hay un conjunto de elementos que no llegan a hacerse explícitos. “Tengo la corazonada...”, dice quien está tomando una decisión, y ahí va envuelta información que la experiencia de quien toma la decisión hace innecesario detallar, pero que tiene valor como elemento del proceso. Quien da un consejo no tiene acceso a esos elementos no explícitos de la situación.

Hay que contar también con que son diferentes para ambas partes, los valores, las normas, las creencias de quien toma la decisión. Toda decisión plantea un problema ético, el cual podríamos sintetizar en la pregunta: “¿Voy a ser feliz con el resultado de esta decisión?”. No es necesario argumentar mucho sobre la complejidad de responderse esa pregunta por cuenta de otro. Quien da un consejo, generalmente se está respondiendo esa pregunta por cuenta de quien lo recibe.

Cuando tomamos una decisión, tenemos una “teoría” sobre cómo operan, sobre cómo reaccionarán, los elementos envueltos en la decisión. Los científicos coinciden en sus teorías, pero las personas comunes y corrientes lo que tienen es una creencia, la cual opera como teoría y la cual con frecuencia difiere de una persona a otra. Dar un consejo es predecir el resultado de acuerdo a la creencia de quien da el consejo, la cual podría no ser compartida por quien lo recibe.

Finalmente, dar un consejo podría hacer surgir el riesgo de traslación de la responsabilidad. Quien recibe el consejo podría luego responsabilizar por los resultados a quien se lo dio. En esto es proverbial el relato del Génesis sobre lo que Adán hace cuando Dios le pide cuentas en el Paraíso: la mujer que me diste me dijo que comiera del fruto prohibido y yo comí. Como se ve, es antiguo eso de exculparse en el otro. Las razones señaladas, podrían ser las que llevan a la forma cautelosa de dar consejos que siguen algunos: “yo en tu caso lo que haría es lo siguiente, pero desde luego, no puedo conocer todas las circunstancias y además, quien tendrá que vivir con las consecuencias eres tú y no yo”.

Mal haríamos en este momento, si diéramos el consejo de que no hay que aconsejar, porque hay un componente muy valioso en el consejo, que en caso de decidir no darlo, deberíamos sustituir de alguna manera. Todo consejo tiene dos dimensiones. Primero un contenido manifiesto que es lo que decimos al receptor y las explicaciones lógicas que damos sobre por qué debe seguirlo. Pero existe también una dimensión o un contenido latente, el cual usual-

mente no se explicita. Ese contenido latente u oculto contiene afecto, apoyo, cuidado por el otro. Cuando aconsejamos a alguien le estamos manifestando nuestro interés, nuestra cercanía, nuestro buen deseo. Si dejáramos de aconsejar deberíamos buscar otras maneras de presentarle a nuestros anteriores “aconsejados” esos saludables elementos que enriquecen las relaciones interpersonales, no privándolas del intercambio humano, empático, cálido, generoso, tolerante, comprensivo, con el buen ser humano que somos cuando damos un consejo bien intencionado.

Sobre el contenido manifiesto, esto es los argumentos lógicos que acompañan al consejo, podríamos entrenar a las personas a quienes nos sentimos inclinados a aconsejar, sugiriéndoles modelos, esclareciendo su modelo de accionar o de enfrentar problemas o sugiriéndoles mejoras, por ejemplo, ayudándoles a introducir más insumos en sus procesos de toma de decisiones. Cuando así entrenamos a las personas a quienes querríamos aconsejar, las ayudamos a ser más independientes, las ayudamos a lidiar no con este asunto para el cual les hubiéramos dado el consejo, sino con éste y con los que aparezcan en el futuro. A ese “pupilo” a quien entrenamos para la toma de decisiones, le haría muy bien que lo escucháramos aplicar ese proceso, lo cual sería a la vez, una forma de asegurarnos de que avanza en el dominio del proceso y de manifestarle nuestro apoyo y nuestra cercanía.

Por tanto, no se trata de decir “no, no te doy un consejo” sino de “facilitar” un proceso de resolución de problemas y de “nutrir” a quien en ese momento lo necesita. Hacer esto no es dar consejos. Pero tampoco es dejar desamparado al otro.

1 H. Lerner *La danza de la ira* New York, Harper & Row 1985.

La función de apoyo

La eficacia en una empresa no es la tarea de una persona sino la tarea de muchas. La necesidad de un trabajo coordinado entre todas las unidades y entre todos los participantes en una unidad, siempre ha estado presente en los textos de gerencia y en la práctica en las empresas. Sin embargo, en el pasado, se había visto el problema de la coordinación de esfuerzos, como un problema técnico y se había desconocido que los participantes no son simples emisores y receptores electrónicos, sino que son seres humanos quienes, puestos a trabajar en grupo, dan origen a un fenómeno de psicología social y dejan de ser una simple suma de personas. Más y más, la empresa moderna va descubriendo la ventaja de un buen funcionamiento de los grupos de trabajo, ya se trate de las unidades organizacionales formales como los departamentos o de grupos *ad-hoc* con encargos y temporalidad acotados.

Una de las funciones que tiene todo grupo de trabajo es la de apoyar planes, innovaciones, aprendizajes, gestiones, que el grupo realice. Esta función corresponde a algo análogo a la función de auto-renovación que tienen los organismos biológicos o a la función de auto-afirmación que es parte de nuestros mecanismos psicológicos. Gracias a la auto-renovación biológica, somos siempre los mismos, pero siempre renovados. Nuestra piel, nuestro tejido sanguíneo, nuestro tejido óseo, están en permanente estado de renovación celular. Gracias a la función de auto-afirmación, nos apoyamos a nosotros mismos en nuestros empeños, nos consolamos en nuestros sinsabores, nos incitamos a acometer logros superiores.

En un grupo esta función de apoyo es tarea de todos, puesto que es una manifestación de la dinámica grupal. No puede ser dejada a quien lo encabeza ni puede encargarse a algún miembro.

La excelente realización de la función de apoyo requiere de tiempo, de un clima psico-social adecuado y de buenas prácticas de comunicación. Pero sobretodo depende de que los grupos se den cuenta de que el mejoramiento de la eficacia y el confort en el trabajo, no son un producto espontáneo, sino que pueden ser influenciados.

Las actividades de apoyo deberían ser periódicas. Los grupos que sólo las practican ocasionalmente o sólo en estado de emergencia, no pueden ir cimentando la función. Es saludable que el grupo dedique a la función de apoyo un cierto tiempo en cada reunión. Ese tiempo podría ser corto. En él debería haber un intercambio de percepciones sobre cómo se ven unos a otros en la realización del esfuerzo común. Podría también incluirse un conjunto de preguntas que tuvieran por finalidad explicitar la auto-percepción de cada uno sobre su propio trabajo y sobre la forma en que podría mejorarse. Debería dedicarse suficiente reflexión a evaluar los objetivos, a clarificar los planes, a valorar los resultados, a celebrar los éxitos y a aprender de los fracasos.

Con una comunicación adecuada el grupo de trabajo viene a ser una fuente de mejoramiento para la empresa y para sí mismo. Ningún consultor, ningún experto es capaz de producir recomendaciones mejores para el grupo que el conjunto de personas que participan en él, que tienen conocimiento de su funcionamiento, de su historia, de sus retos y que se comunican de manera eficaz. Este grupo es capaz de detectar problemas y obstáculos para su mejor desenvolvimiento. Es capaz de generar soluciones y propósitos de cambio.

El superior jerárquico de un grupo –el gerente, el jefe– tiene un papel importante en la función de apoyo. Si tiene interés en que los grupos de trabajo operen de una determinada forma, produzcan unos determinados resultados, se conecten a un determinado esfuerzo, debe hacer evidente a los grupos, su apoyo, su determi-

nación, su disposición y sus recursos. Si el superior jerárquico no estuviera incorporado a alguno de ellos, debería presentarse a algunas de las reuniones para ratificar su interés, enterarse de la marcha y resolver algunos asuntos que el grupo le planteara. Algunos superiores jerárquicos se relacionan con los grupos tratando de invertir esfuerzo y cuidados en ellos solamente cuando necesitan activarlos. Entonces ya es tarde. Si la red de grupos no ha sido cultivada debidamente, no operará a la hora de la necesidad. Hay que invertir en ella. A veces en el frenesí de la acción de corto plazo, los gerentes no tienen tiempo para invertirlo en el cultivo de la red y entonces ésta deja de ser un ente vivo para convertirse en el recuerdo de un buen propósito que se quedó en el camino.

Además de auto desarrollarse y auto-apoyarse, los grupos de trabajo deben llegar a representar para sus miembros, una instancia de apoyo. En los grupos se obtiene información, entusiasmo, ideas, crítica constructiva y consuelo cuando algo va resultando muy difícil o sale mal. ¿Qué prácticas debería seguir un grupo para apoyar a sus miembros en su desarrollo individual?

La organización de alcohólicos anónimos es un buen ejemplo de función de apoyo que sería muy positivo imitar en las empresas. La teoría gira en torno al principio de que sólo es posible cambiar –por ejemplo, mejorar el desempeño o dejar el alcohol– cuando se acepta la necesidad de cambiar. El primer elemento de la técnica consiste en fijar como objetivo, abandonar el consumo de alcohol, no dejar de ser alcohólico, lo cual se considera imposible. En la empresa, esto equivaldría a la aceptación realista de que el mejoramiento, el cambio, son difíciles. Otro elemento de la técnica consiste en dividir la vasta tarea de abandonar el alcohol, en varias tareas concretas, la primera de las cuales es dejar el alcohol sólo por hoy. En la empresa esto significa un llamado a la paciencia y a la perseverancia. Queremos a veces intentar algo hoy y tenerlo ya concluido mañana. Eso es imposible. Sabemos que un camino largo se recorre paso a paso. El otro elemento de la técnica es crear un espacio y un tiempo en el cual cada miembro se sienta acogido y confiado.

Ese espacio se construye con varios elementos. Las relaciones entre los miembros de un grupo de alcohólicos anónimos son simétricas. No hay jerarquías. Todos están en igualdad de circunstancias: todos consideran que necesitan apoyo. Ahí no se juzga a nadie, de nadie se burlan, a nadie se critica. Todos sienten que los defectos de uno están presentes en los demás, pero no se concentran en los defectos sino en el propósito común de mejorar que todos tienen. En un grupo como éste no hay mejores ni peores, no hay estrellas. Todos se perciben distintos en su individualidad pero iguales en su empeño. Se practica la humildad, entendida como el apego a la realidad. Por tanto se reconocen con sencillez tanto las fortalezas como las debilidades. Hay comprensión para las recaídas, para los propósitos que solo se cumplen en parte y se alientan siempre los propósitos de mejoramiento.

En las empresas hay procesos de cambio que representan un desafío para sus miembros. Como en todo proceso de cambio, se desatan vendavales de temor, de resistencia, de duda. Los esfuerzos requeridos parecen irrealizables, los obstáculos insalvables. La fe se tambalea. Las metas y logros se ven distantes. Los pequeños fracasos se magnifican. Las razones de quienes se oponen parecen encontrar confirmación en los hechos. Sin la función de apoyo en cada grupo de trabajo, la inercia y la resistencia son capaces de frenar los más promisorios procesos de cambio y de enfriar el entusiasmo de sus promotores.

La función de apoyo no se circunscribe a los grupos de trabajo. También se intercambia apoyo en los grupos informales. Y hasta en las relaciones de uno a uno o de pocos participantes. Tres amigos pueden seguir las prácticas señaladas arriba y darse apoyo mutuo en su proceso de cambio, en sus propósitos de mejoramiento. Quien tiene un compañero de confianza con quien ventilar dudas, temores, anhelos, se está beneficiando de la función de apoyo.

Las recomendaciones sobre buena comunicación incluidas en este libro, tienen la finalidad de que los grupos de trabajo y las personas individuales, se conviertan en agentes de apoyo. Ser agente

de apoyo es intercambiar ayuda técnica, acogida humana, estímulo, consuelo. La vida en la empresa tiene momentos difíciles. El agente de apoyo está ahí para ayudar a que se recuperen las fuerzas necesarias para seguir en el combate. En los buenos momentos, el agente de apoyo está ahí para compartir los éxitos.

Muchos propósitos en la empresa se pierden porque no se comparten. Si alguien tiene un propósito de mejoramiento y sólo lo piensa, la probabilidad de que lo convierta en realidad es baja. Si lo escribe, la probabilidad aumenta, porque ya ha salido de su mente. Se ha convertido en algo concreto, visible. Si lo comunica a un compañero, vuelve a aumentar la probabilidad de realización porque se sentirá comprometido con su compañero. Si lo comunica a un grupo, el compromiso y la probabilidad de realización serán mayores. Es un saludable ejercicio compartir los propósitos en grupo, escribirlos y de tiempo en tiempo revisarlos para evaluar su cumplimiento y para actualizarlos, porque los propósitos, como las circunstancias, van cambiando.

Gerencia participativa en General Electric

“**C**uando me retire, quiero dejar una compañía capaz de cambiar al menos a la velocidad a la que el mundo está cambiando, y un grupo de gente cuyo ingreso real esté asegurado porque la compañía estará ganando y cuyo ingreso psíquico estará elevándose porque cada uno estará participando”.

Esas manifestaciones, algo así como un sermón sintético a favor de la gerencia participativa, no provienen de un experto en recursos humanos o en desarrollo personal, sino de John F. Welch, CEO de General Electric.¹

Muchas veces, cuando se habla de gerencia participativa, los ojos de los gerentes tienen ese aire de “ya esto lo oí”, con el mismo escepticismo con que hace años se recibía lo que se denominaban “buenas relaciones humanas”. Una de las clarificaciones que es conveniente hacer para ahuyentar ese escepticismo es que las buenas relaciones humanas no significan “aquí todos somos hermanos”, sino más o menos, “aquí tenemos nuestras diferencias pero sabemos ventilarlas civilizadamente”. Y también debe clarificarse que para el gerente, la gerencia participativa no significa abandonar el puente de mando, sino conducir el buque haciendo uso de nuevos instrumentos y no batiendo el tambor con el que se daba el ritmo a los galeotes.

Hace varios años, en un artículo publicado en la Revista de Ciencias Económicas², sostenía que todos los elementos de los círculos de calidad, cuyas buenas noticias empezaban a llegar desde Japón, habían sido inventados o descubiertos en los Estados Unidos. Las

técnicas de pensamiento creativo, las de desarrollo de equipos, las de medición estadística, las de diagnóstico y resolución de problemas, están asociadas a autores norteamericanos. De hecho la misma presentación del paquete completo a los japoneses, corrió a cargo de Deming, un norteamericano.

Lo que Welch ha hecho en General Electric, recuerda algunos de los esfuerzos de los círculos de calidad, pero introduce algunas innovaciones denominadas *work out*, “las mejores prácticas” y el “diagrama de procesos”

La primera consiste en talleres en los cuales personal de varios niveles, se reúne durante un par de días. Su jefe viene a inaugurar el encuentro y luego se marcha. Los participantes, organizados en grupos pequeños, ayudados por un facilitador, hacen listas de cambios que a su juicio contribuyen a mejorar la eficiencia de la respectiva unidad.

El rasgo más innovador del método consiste en que en el tercer día se presenta el jefe, el cual no sabe a ciencia cierta qué es lo que los participantes han producido. La regla de juego del método consiste en que el jefe debe sentarse frente a sus colaboradores e ir recibiendo las ideas sobre cambios. Ante ellas sólo tiene –esa es la regla– tres respuestas posibles. Puede aceptar la idea. Puede decir no. O puede pedir más información, en cuyo caso debe crear un equipo que la proporcione en un determinado plazo.

He conducido sesiones con el mismo formato de las de Welch, con muy buenos resultados en cuanto a número de ideas. Pero me produce admiración la forma simple como el método de Welch consigue obtener el compromiso del jefe. Las ideas son escasas en las empresas, pero más escasa es la resolución. Muchas veces los colaboradores que se involucran en producir planes de acción sobre cómo mejorar la eficacia, se ven frustrados al final porque no consiguen que sus jefes les digan sí o no a las ideas producidas. La solución, está en el compromiso de la alta gerencia. Ha de ser difícil para los jefes darle “entierro de primera clase” a las ideas de sus colaboradores si el mismo CEO está liderando el proceso.

La filosofía que está detrás de la participación de los colaboradores en grupos que generen ideas es muy conocida. No se los participa porque nos parezca que participarlos es lo adecuado, lo moderno o lo humanitario. Se les participa porque nadie conoce un puesto mejor que quien lo desempeña, ni nadie es más capaz de intuiciones creadoras que aquél que vive todas sus horas de trabajo en contacto total, corporal, organísmico, con una tarea o con una situación.

Una característica de estas sesiones es que después de su primera edición, se puede invitar a proveedores y colegas de otras empresas, lo cual recuerda los famosos “eslabones” de Porter, según los cuales algunos cambios realizados por o con proveedores o clientes se convierten en fuentes de beneficio mutuo.

La segunda práctica de General Electric es la denominada “Las mejores prácticas”. Se trata de enlistar empresas que sean notables por realizar determinados procesos con gran eficiencia. Posteriormente se concierta un intercambio según el cual, la empresa escogida muestra a GE las razones de su éxito y GE los participa de los resultados de la investigación.

Muchas de las empresas de las cuales GE ha aprendido cosas útiles, son empresas pequeñas. Esto es aleccionante cuando pensamos que GE tiene 280.000 colaboradores y produce desde bombillas eléctricas hasta locomotoras.

El descubrimiento de procesos exitosos –como el descubrimiento de la verdad científica– se ofrece a los que se esfuerzan. Lo obvio, en ciencia y en gerencia, está a la vista, lo promisorio muchas veces está oculto. Sólo se entrega después de mucho esfuerzo. En el caso de “las mejores prácticas” el supuesto es que la forma adecuada de mirar tales prácticas es en funcionamiento. Un consultor o un equipo de trabajo podrían inventar una buena práctica, pero este invento es como un embrión “in vitro”. En cambio la práctica en acción en una determinada empresa, no importa su tamaño, tiene la ventaja que lo real tiene sobre lo planeado.

En Costa Rica, podrían lograrse mejoras importantes en la productividad si se estableciera este mecanismo de “vasos comunicantes” a través de los cuales pudiera fluir la excelencia de unas empresas hacia otras.

Los resultados de “las mejores prácticas” se han ido condensando en un curso para capacitación de ejecutivos. La primera lección básica es que otras compañías tienen cosas que enseñarle a GE. La segunda, que es valioso ir mejorando los procesos aunque sea a base de pequeños pasos más bien que a grandes saltos. Y la tercera es que los procesos necesitan “propietarios”, es decir, personas que sean responsables de ellos a todo lo ancho de la empresa, sin que puedan obstaculizar esa responsabilidad las divisiones entre departamentos o unidades.

El tercer elemento del programa de Welch es un viejo conocido. Se trata de los “diagramas de recorrido” o “mapeos de proceso” como se les llama en General Electric. Este instrumento que consiste en señalar todas las operaciones que se realizan para obtener un determinado producto, incorpora la innovación de que no son elaborados en el departamento de ingeniería o de métodos sino que son realizados con una amplia participación, semejante a la de los grupos del primer elemento.

En la elaboración de estos “diagramas de recorrido” se llega a incluir a proveedores y clientes. Lo cual de nuevo, recuerda a Porter, ya que de lo que se trata es de descubrir lo que él llamaría “actividades de valor”, que son aquellas operaciones que hacen que el producto sea más valorado por el cliente.

Llama mucho la atención que una empresa como General Electric realice desde el puente de mando un cambio que podría considerarse revolucionario. Estamos acostumbrados a ver esfuerzos revolucionarios cuando la empresa está haciendo aguas, pero resulta saludable ver a una empresa de gran magnitud y de mejores logros, lanzarse a una aventura de desarrollo humano y gerencial.

Obviamente, cuando una empresa tan indiscutiblemente orientada hacia el lucro, realiza cambios de esta naturaleza, nadie puede poner en duda que finalmente lo que busca es el lucro. La deducción a hacer es que todo lo que se oculta detrás del término “participación”, que conduce a un buen ingreso psíquico para los colaboradores, conduce también a un buen ingreso para las empresas. O como lo hemos dicho en otro momento, aspirar al confort laboral –léase a una situación de mayor felicidad para los colaboradores– por la vía de un mejor clima de trabajo, conduce a un mejoramiento de la eficacia.

¿Y cómo serán los ejecutivos del futuro, una vez que estos cambios enraícen en la compañía? Welch dice que serán personas que se sienten bien facilitando, lubricando relaciones, y no directores y contralores a la usanza antigua.

- 1 T. Stewart *GE keeps those ideas coming Fortune*, 1991, 124 (4), 40-45.
- 2 A. Cedeño *En torno a los círculos de calidad*, Revista de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica, Vol. IV, No. 1 1984.

*No. 4 Vol. VI octubre 1991
publicado bajo el título “Círculos de calidad American Style”*

Clima motivacional

La motivación es la disposición a moverse en la dirección de los objetivos del grupo de trabajo. Es esa como chispa con la cual se acometen las tareas y los obstáculos. Con mucha frecuencia jefes y colaboradores en grupos de trabajo, se quejan de falta de motivación en esos grupos. Mas siendo la motivación un concepto tan complejo, su medición lo es también. Sin embargo, se puede mejorar la precisión si señalamos una serie de signos indicadores de motivación, entendiendo que no se trata aquí de construir una prueba que se pudiera utilizar con validez estadística, sino de una forma de ordenar percepciones y darle un poco más de objetividad a la opinión que con frecuencia nos formamos de un grupo.

Conviene distinguir entre la motivación de unas pocas personas y la motivación generalizada. La primera es una expresión de la diversidad de personas que forman parte de un grupo. Una golondrina no hace verano y 2 ó 3 personas desmotivadas en un grupo de 20 no son un número significativo. En cambio 8 personas desmotivadas en un grupo de 20, sí lo son.

Califique de 0 a 5 la siguiente lista de afirmaciones, donde 0 será estar totalmente en desacuerdo y 5 será estar totalmente de acuerdo:

Abnegación:

Hay disposición a hacer sacrificios por la empresa.

Servicio:

Los colaboradores tienen disposición a prestar con entusiasmo el servicio que se espera de ellos.

Voluntarios:

Es fácil obtener voluntarios para tareas no habituales.

Recuperación:

Cuando algo sale mal para la unidad, el efecto negativo dura poco tiempo.

Generosidad:

El personal se excede en el cumplimiento de sus tareas.

Posposición:

Las acciones necesarias se ejecutan sin dilación.

Ánimo:

Se acciona con deportividad y no a regañadientes.

Propiedad:

El personal trabaja como si esta empresa fuera de su propiedad no como si no le importara a nadie.

Iniciativa:

Se trabaja por iniciativa de las personas, no porque el jefe lo ordena.

“Peros”:

No se le ponen muchos “peros” a los encargos.

Desarrollo:

Las personas sienten que el trabajo utiliza muchas de sus capacidades.

Responsabilidad:

No se busca a quien echarle la culpa de lo que sale mal.

Progreso personal:

Se espera que el progreso personal dependa del desempeño y no de promociones automáticas.

Seguimiento:

Para que se hagan las cosas no se necesita un seguimiento estrecho.

Apertura:

El personal tiene disposición a aceptar más encargos.

Riesgos:

El personal está dispuesto a correr riesgos.

Optimismo:

El lenguaje es optimista: se habla más de lo que hay, que de lo que falta. Se enfatiza más en puntos fuertes que en puntos débiles.

Esperanza:

Hay esperanza de que se puede cambiar el clima de motivación.

Puntualidad:

Las personas llegan a tiempo a la hora de entrada y a las reuniones y no exceden los tiempos asignados para café y almuerzo.

Ausentismo:

Hay pocas ausencias.

Alegría:

En el trabajo, se está más cerca de la alegría que de la tristeza.

Voluntad:

El trabajo se hace como sí constituyera un “trabajo voluntario” y no un “trabajo forzado”.

Irritabilidad:

Hay pocos conflictos interpersonales

Éxito:

Hay muchos propósitos en cuya ejecución se ha tenido éxito.

Acuerdos:

Los acuerdos se gestionan. Los conflictos se negocian y no producen resentimientos

Perseverancia:

Se persevera en los propósitos grupales. Ya sea reunirse periódicamente o llevar adelante un programa de mejoramiento del desempeño.

Visión:

Las personas se visualizan a sí mismas como perteneciendo a esta empresa en el futuro próximo.

Seguridad:

Hay una sensación de seguridad. No hay temor.

Logro:

Las personas sienten que su trabajo es valorado.

Ilusión:

Hay ilusión, entusiasmo, por el futuro del grupo.

Afiliación:

Las personas valoran mucho pertenecer a este grupo de trabajo.

Inamovilidad:

Las personas no se amparan a su inamovilidad.

Retiro:

Las personas no están deseosas de pensionarse.

Innovación:

Hay muchas iniciativas innovadoras.

Análisis:

Las soluciones a problemas se analizan concienzudamente. No se las acepta a la ligera.

La puntuación podría ser interpretada de la siguiente manera:

0 a 30	desmotivación alta.
31 a 60	desmotivación media.
61 a 90	desmotivación baja.
91 a 120	motivación baja.
121 a 150	motivación media.
151 a 180	motivación alta.

EL SER HUMANO EN ACCIÓN

Acción creadora

El ser humano ha sido conocido comúnmente como *homo sapiens*: el hombre pensante. Pero todas las huellas de civilización que hay en el mundo –carreteras, edificios, fincas, canales– no sólo son evidencia de que por ahí pasó *homo sapiens* sino de que por ahí pasó *homo faber*: el que hace, el que fabrica, el que concreta lo pensado.

Para llegar a concretar lo pensado, se pasa por una imaginaria escala de actividades humanas. Lo más fácil, aquello a lo que dedicamos más tiempo, es a imaginar: en nuestra mente vienen y van imágenes de manera más o menos libre. Algunos creen que esto es pensar. Pensar, es una actividad superior, es discurrir, es ir razonando, estableciendo un camino. Imaginar es algo que podemos hacer mientras saboreamos un coctel en una hamaca en la playa. Pensar implica más tensión, más orden, más concentración. “El Espíritu sopla donde quiere” pero yo tengo la petulancia de pensar que no puede soplar sobre el veraneante que en una hamaca saborea un daiquirí.

Después de pensar, hay que poner en palabras lo pensado. Al ponerlo oralmente en palabras recibimos una retroalimentación especial. “Ahora que te lo cuento, lo veo desde una nueva perspectiva”. Esa expresión sintetiza el efecto de la palabra hablada sobre el pensamiento.

Al igual que imaginar no es pensar, “hablar paja” no es hablar. Musitar cosas sin ton ni son, hablar sin respeto por la palabra, sin orden, sin una gramática interna, es hablar paja. Muchas reuniones

tienen poca productividad porque ahí no se habla, no se discurre verbalmente, sino que se “habla paja”.

Distinta y más útil retroalimentación recibimos cuando escribimos lo hablado. Escribir es convertir lo pensado en piezas movibles, en elementos manipulables. Es permitirnos que las manos colaboren con nuestro pensamiento... y las manos, según algunos, tienen bastante relación neurológica con nuestra manera de pensar.

“El pensamiento que no se convierte en palabra, es mal pensamiento y la palabra que no se convierte en acción, es mala palabra” nos dice Chesterton. Por más que se piense no se obtendrán productos concretos sin el hacer. Así como nadie “a fuerza de preocupaciones puede añadir ni un codo a su estatura”, nadie podrá producir nada concreto si no atraviesa “la barrera del sudor” y complementa el pensamiento con la acción.

Esto lo saben muy bien los niños. Ningún niño necesita que se le entrene sobre cómo accionar con mayor eficacia. Y esto nos da una pista. El niño que fuimos, es un recurso que sigue presente en nosotros. En algunos bajo pesadas tapaderas, en otros casi a flor de piel, disponible a la primera insinuación que llame al juego, a la creatividad, a la espontaneidad, a la aventura, a la fantasía.

El niño que fuimos fue capaz de divertirse sin juguetes, de contarse historias a sí mismo, de construir escenarios riquísimos en medio de los cuales transcurrían sus días apretados de actividad. Por eso puede ayudarnos a encontrar diferencias entre nuestro comportamiento de hoy con respecto a la acción y el que tuvimos entonces. ¿Qué perdimos en el proceso de maduración que nos restó capacidad de acción? ¿Qué nos sumergió en la contradicción de querer hacer muchas cosas en nuestra imaginación y conseguir hacer muy pocas en realidad? ¿O en la contradicción más profunda de estar equipados como seres para la acción y por otro lado, en algunos momentos no sentir entusiasmo para nada?

El ser humano es un ser para la actividad. No es un ser para el reposo permanente. El progreso de la humanidad nos da testimo-

nio de una constante tendencia a modificar el medio en el cual vivimos mediante acciones que lo hagan más adecuado a nuestras necesidades. La vivienda ha recorrido un largo camino de transformaciones desde la caverna hasta el condominio. Los medios de transporte han sufrido una explosión desde el tronco a lomos del cual se navegaba en un río hasta el moderno avión supersónico.

El ser humano maduro, integrado, parece uno de esos muñequitos que puestos en un plano inclinado y dotados de un impulso inicial se van moviendo indefinidamente sin que puedan detenerse.

La persona necesita intensamente crear, lo cual no es solamente dar existencia a nuevos entes mediante la combinación de sustancias como ocurre cuando pintamos un cuadro o preparamos un postre. Crear es de cualquier forma modificar el mundo que nos rodea, por puro afán utilitario o estético, en busca de comodidad, en busca de eficacia, o en busca de belleza. Así cuando redistribuimos los muebles de la sala, la ubicación de las herramientas o las macetas de la terraza, estamos creando una nueva sala, un nuevo lugar de trabajo, una nueva terraza. El control de los objetos es un impulso muy primitivo del ser humano. El bebé, en cuanto logra articular sus movimientos, cambia todo de lugar en un esfuerzo por hacer que todo y todos, se ajusten a su comodidad y gusto.

Una de las circunstancias más deteriorantes del estar prisionero o enfermo es la imposibilidad que se tiene de controlar los objetos materiales. Bien porque sean muy escasos como ocurre en la prisión o por imposibilidad física de hacerlo como en el caso del enfermo. En algunos experimentos con animalitos inferiores se ha concluido que aquellos que se crían en medios en los cuales hay más objetos con los cuales hacer cosas, tienden a ser más “inteligentes” que los que se crían en medios privados de esos objetos. Nos desarrollamos haciendo.

¿Por qué si hacer es una muestra de salud y uno de los rasgos esenciales del ser humano nos encontramos imposibilitados para accionar en algunas circunstancias? ¿Por qué tenemos tantos proyectos

y tan pocas realizaciones? ¿Por qué dejamos sin realizar cosas que nos ilusionaron tanto en su momento?

Una propuesta entre otras es “soltar al niño”: cuando sin pretensiones iniciamos acciones espontáneas, cuando nos satisfacemos con los logros según van apareciendo, cuando dejamos que la seriedad del *homo faber* se llene de la vivacidad del *homo ludens* –el que juega, el que se divierte– entonces conseguiremos que el motor obtenga una chispa de arranque. Entonces conseguiremos que la acción se llene de colorido. El vino de la acción se habrá convertido en el vino espumante de la acción que divierte.

Antoine de Saint Exupery dedica “El Principito” a León Werth, pero de segundo pensamiento, quizá al reflexionar que le está dedicando un libro de niños a un adulto, agrega de una manera enternecedora “A León Werth cuando era niño”.

Si nos alejáramos un poco de los estereotipos de cómo debe ser el comportamiento adulto y pudiéramos darle salida al humor, al deseo de jugar, a la espontaneidad, a la creatividad, la acción sería más eficaz y más divertida. La retroalimentación de sentir placer en la acción es lo que diferencia a los realizadores intensos de los que van accionando penosamente haciendo a veces sólo lo que es indispensable hacer y dejando siempre sin concretar sueños, ilusiones, proyectos.

Quizá el símbolo empresarial de la formalidad adulta sea a nivel individual, el escritorio y a nivel grupal, la mesa de sesiones. Conozco grupos que han aprendido mucho sobre sí mismos sentados en unos cojines en una habitación desnuda de muebles. Tal vez no podríamos llegar a tanto en la próxima sesión de junta directiva. Pero sería valioso que nos diéramos cuenta de que tanto el escritorio como la mesa de sesiones no son neutrales sino que nos condicionan. Ese condicionamiento hace que sintonicemos preferentemente con el *homo sapiens*, casi nada con el *homo faber* y que reprimamos totalmente al *homo ludens*.

Proactividad

Si a un gato le majan la cola, su respuesta es muy estereotipada. Si el que se la majó es grande y amenazante, el gato huirá. Si quien se la majó es pequeño y visualizado como fácil presa, el gato le dará un zarpazo. Si a una persona su jefe la maltrata, las respuestas no son tan estereotipadas. Ella puede resentirse, enojarse, o no darse por aludida. Puede agredir al jefe, puede “guardársela” para una mejor ocasión, puede denunciarlo a la junta de relaciones laborales, puede llevarse el agravio y convertirlo en murmuración con sus compañeros o con su cónyuge, traducirlo en mensajes verbales o gráficos en las paredes del baño. El gato reacciona. Reaccionar implica no poder escoger la respuesta sino dentro de un abanico muy limitado de posibilidades. El gato se ajusta al paradigma de muchos psicólogos experimentales, el antiguo y simplificado modelo de estímulo-respuesta.

Proaccionar es poder escoger las respuestas. El ser humano puede escoger las respuestas. Tal vez no todos los seres humanos, ni todo el tiempo, pero el paradigma de persona, implica la libertad de escoger respuestas.

Viktor Frankl¹ en sus libros sobre la vida en el campo de concentración ha enseñado cómo los prisioneros, elegían distintos tipos de respuesta ante los mismos desafortunados estímulos. Conmueve leer cómo, en medio de las crueles condiciones del campo, algunos escribían poesía en trozos desechados de papel, en tanto que otros

respondían a las circunstancias de manera que se iban deteriorando a sí mismos.

Cuando hablamos de eficiencia personal pensamos en productividad pero a menudo olvidamos otra dimensión, que es la de “capacidad productiva”. La eficiencia del ebanista que produce sillas viene dada por el número de sillas que produzca por mes. Pero al ir haciendo sillas, él va aprendiendo a hacer otros estilos, a usar mejor los materiales, a sacar más provecho de sus herramientas y de esta manera está mejorando su capacidad productiva. La capacidad productiva puede mejorarse o puede deteriorarse. Un buen estudiante que se traslada a un colegio de baja exigencia y que empieza a reconocerse capaz de aprobar los exámenes sin esforzarse a fondo, se va deteriorando. De la misma manera que se deterioran las empresas que no están sometidas a un mercado competitivo y que a pesar de desdeñar la excelencia, tienen éxito porque el mercado les compra lo que producen.

Al elegir la respuesta la persona debe considerar la contribución que esa respuesta hará a su capacidad productiva. Quien ante un agravio del jefe se concreta a murmurar, contribuye menos a mejorar su capacidad productiva que quien confronta con dignidad.

Capaces de imaginar lo ideal, los seres humanos muchas veces se paralizan ante las deficiencias de las circunstancias. Los colaboradores saben muy bien cómo debería ser el jefe ideal y el clima organizacional ideal y el sistema de remuneraciones ideal. Y contemplando la realidad concreta en la cual viven, muchos eligen como respuesta la “huelga de brazos caídos”: “Yo soy capaz de dar más, pero esta empresa no lo merece”. Esto es doblemente negativo. Es negativo trabajar en circunstancias indeseables. Y es negativo responder a esas circunstancias de manera mezquina dosificando el esfuerzo con cuentagotas.

El tenor canta en el tono natural de su voz y con el volumen que le permite sentir que lo está haciendo bien. No nos imaginamos a un tenor que al sentirse contratado por una suma menor que la que considerara satisfactoria eligiera como respuesta la de cantar con

menos brío o con menos energía. Si así lo hiciera, estaría dañando su imagen y estaría perdiendo la vitalizadora oportunidad de llevarse a sí mismo al límite de su capacidad. Si alguien hace sillas, por una suma que no le parezca satisfactoria puede dar menos sillas, pero si diera sillas de menor calidad, se estaría haciendo daño.

Las personas a diferencia de los gatos, son capaces de tener un comportamiento ético, es decir, fundamentado en valores. Un valor es algo que se considera bueno o deseable. El comportamiento laboral de alguien puede ser reactivo o puede ser proactivo. Es reactivo cuando se basa en sentimientos o en sensaciones. Es proactivo cuando se orienta por valores. Es reactivo el comportamiento de quien no da todo lo que puede porque las condiciones, físicas o psicológicas del trabajo no son satisfactorias. Es proactivo el comportamiento de quien trata de entregar una medida rebosante porque así se lo dicta su ética, aunque las circunstancias laborales no correspondan a sus expectativas. El colaborador que percibe que está siendo explotado, debe luchar por su mejoramiento o finalmente buscarse otro empleo. Pero recurrir a la dosificación de su excelencia es una respuesta que lo daña y que acabará por irlo convirtiendo en un mediocre.

Se puede ser sujeto pasivo o protagonista. El sujeto pasivo señala lo que le parece mal. El protagonista trata de cambiarlo. En tanto el primero se lamenta del trato de su jefe, el segundo trata de ser más independiente para que el mal trato de su jefe no lo alcance. En tanto el primero señala cómo “los de arriba” están perjudicando a la empresa, el segundo trata de mejorar su contribución individual y trata de influir en aquéllos que están más cerca. Utilizando los conceptos de Covey, proactividad es reducir el área del lamento y de la queja y ensanchar el área de la influencia.

Estas elecciones propuestas, entre la pasividad y el protagonismo, entre la excelencia y la mezquindad no son mandamientos que demanden altruismo o estoicismo de las personas. Son reglas de conducta cuyo cumplimiento nos mejora y cuya omisión nos deteriora. Este es pues, un argumento económico y no un argumento

moral. Para seguirlas, lo que se necesita no es una conversión sino un compromiso de utilizar más la razón. El desarrollo personal consiste en ir haciendo que sea la razón y no los impulsos los que fundamenten el comportamiento. La adopción de valores –los que escogemos, no los que tragamos sin masticar– es un ejercicio de razón. Las respuestas primitivas son el terreno del impulso.

Pero como el desarrollo personal es un proceso, siempre encontraremos en nuestro comportamiento patrones originados en el impulso. Es la forma como hemos venido respondiendo de manera automática, instintiva. Son los hábitos que hemos venido adquiriendo a través del tiempo. Es el territorio de nuestra reactividad.

Un buen proyecto de desarrollo personal empieza con el esfuerzo permanente de darse cuenta de cuáles son esas reacciones instintivas o impulsivas y de buscarles opciones más racionales, más humanas, menos gatunas. En esto un campo fértil de observación es el del lenguaje que utilizamos. Nuestro proceso de cambio hacia formas más proactivas, más racionales, más humanas sería más eficaz, si de manera atenta fuéramos observando las ocasiones en que utilizamos lenguaje reactivo y si indagáramos en las posibles opciones que tenemos de utilizar lenguaje proactivo como sustituto. Cuando decimos por ejemplo “no hay nada que pueda hacer” estamos utilizando lenguaje reactivo. Esta oración se convierte en proactiva cuando dijéramos “voy a buscar opciones”. Cuando se dice “es que así es como yo se hacerlo” se utiliza una oración reactiva cuya versión proactiva es “voy a ensayar otra manera”. Lo mismo cuando se dice “los de arriba no lo permitirían” estoy utilizando lenguaje reactivo que podría sustituir con ventaja por “voy a ver de qué manera logro convencerlos”. Estaría trabajando por mi propia infelicidad cuando dijera “este trabajo es muy monótono”, y al contrario, sería mi propio aliado si me planteara “de qué manera puedo enriquecer este trabajo”. Haría más por mi futuro, si en vez de decir “aquí no hay oportunidades” le diera interpretación de reto a la situación y dijera “tengo que explorar más”.

El lenguaje reactivo hace aparecer los problemas como inevitables, como fatales. En lenguaje reactivo un problema es una desgracia que nos acaeció quién sabe por qué. En lenguaje proactivo un problema es un reto, un desafío. En lenguaje reactivo, el ser humano es un paciente. En lenguaje proactivo, es un agente. En lenguaje reactivo somos vividos. En lenguaje proactivo, vivimos.

La libertad, que es un concepto antropológico y no sólo político, se robustece en la decisión, se robustece en la elección de respuestas, de manera que hablar y accionar proactivamente ayuda a construir nuestra libertad individual. Quizá la proactividad sea también el camino para construir grupos y sociedades donde haya más libertad y en los cuales la dignidad humana encuentre más espacio.

1 V. Frankl *El hombre en busca de sentido* Herder, Barcelona.

Obstáculos a la acción: técnicas y fantasías

Las ideas son comparativamente más abundantes que las acciones eficaces que se convierten en resultados deseables. Algunas ideas son producto de un proceso de pensamiento. Otras son producto de la imaginación. Imaginar, fantasear, es un proceso menos arduo que el proceso de pensar, porque el pensar debe estar sometido a ciertas reglas a las cuales no se ve sometido el proceso de imaginar o fantasear. Las ideas o fantasías deben ser procesadas según las reglas del pensamiento. Sólo entonces podrán ser convertidas en acciones. Pero aún las ideas debidamente pensadas, tienen una curiosa tendencia a no ser ejecutadas, como si entre la idea y el resultado se interpusiera la “barrera del sudor”. Pensar, hablar, escribir, son actos abstractos. Ejecutar, realizar, hacer, nos obligan a operar en el lado concreto de la realidad, donde tenemos que enfrentar la falta de tiempo, el cansancio, la falta de destrezas, la falta de recursos y las leyes naturales. Podemos concebir mentalmente todos los pasos necesarios para construir una mesa, pero cuando vamos a ejecutarlos, nos encontramos con que la madera es dura, los clavos se doblan, la gravedad hace que las piezas pesen, los cortes se desvían. Esa realidad, le quita mucho del encanto ideal que tiene el plan. Quizá esa es una de las razones por las cuales tantos planes quedan engavetados: no queremos someterlos a la confrontación con las circunstancias reales porque ya sabemos que el mejor logro no alcanza los niveles de perfección abstracta del más superficial de los planes.

Hay dos respuestas sospechosas cuando se pregunta por qué no se ha ejecutado un determinado plan. En unos casos la respuesta es

“por pereza”. En otros es “por falta de tiempo”. Ambas son muy generales para ser creíbles y podrían ser formas de oscurecer las verdaderas razones.

Hay varios tipos de razones para no accionar. Están, las razones técnicas relacionadas con el proceso a través del cual se ejecuta y controla un plan. Otras razones tienen que ver con fantasías que nos formamos sobre las cosas. Y finalmente hay algunas relacionadas con las capas profundas de la personalidad del individuo.

Son razones técnicas, por ejemplo, la falta de información adecuada sobre el asunto que se desea ejecutar. Si ignoramos dónde conseguir los tornillos adecuados, no podremos construir la mesa.

Para algunos la información es su perdición. Cuando la obtienen se enzarzan en detallados análisis que conducen a la parálisis. Los buenos hábitos de acción requieren que se ponga un límite al análisis hamletiano porque mantenerse entre “ser o no ser”, conduce invariablemente a “no ser”: quien está entre hacer y no hacer, no hará. Quien está entre ir y no ir, no irá. Sólo nos ponemos en marcha cuando dejamos de considerar la posibilidad de no ir. Forman parte de los obstáculos técnicos el no conocer los métodos específicos de acción para el asunto específico. Si quiero construir un muro, tengo que saber un poco de albañilería. En este país donde hay menos expertos que personas que “se la juegan” se actúa a veces como si todos supiéramos hacer de todo hasta que se demuestre lo contrario. ¡Cuán formativo nos resultaría el rigor con el cual un europeo aprende un oficio!

Una vez iniciada la ejecución, la falta de perseverancia podría frustrar los resultados. Poner en marcha un proceso de acción, no garantiza su continuidad. Las cosas, sin el seguimiento adecuado, tienden a detenerse. “Pastorear” es un término muy adecuado para designar al seguimiento. El pastor cuida sus ovejas, las lleva a los mejores pastos, a las mejores aguas, a las sombras deseables en los momentos de calor y finalmente a la seguridad del retiro nocturno. Con nuestros planes en vías de ejecución deberíamos ser tan cuida-

dosos como lo es el pastor con las ovejas. Quien acciona a troche y moche, merece no tener éxito.

Algunas fantasías obstaculizan la acción eficaz. En primer lugar, vemos personas que no accionan porque esperan indefinidamente una posibilidad que “realmente valga la pena”, como aquel personaje del cuento que iba atravesando un jardín en el cual encontraba flores cada vez más bellas, pero no tomaba ninguna en espera de una verdaderamente excepcional. Como nos imaginamos, llegó al final del jardín sin haber recogido una flor. En estos tiempos de milagros económicos y electrónicos, muchos jóvenes pretenden empezar desde arriba con una realización digna del Libro de Records Guinness, olvidando que todos los grandes que en el mundo han sido, han empezado sus historias de realizaciones con cosas de poca monta. La aspiración a la realización monumental –que es la que aparece en los titulares de los periódicos– desvía la atención de otras realizaciones más concretas que nunca saldrán a la luz, pero que desarrollan nuestra eficacia y van formando nuestra historia. Como decía un educador amoroso, no me impresiona el soldado que siguió montando guardia en medio de la erupción del Vesubio... quisiera que fueran conocidas sus muchas horas de lucha contra el sueño, en otras guardias menos memorables que aquélla.

También es una fantasía inhibidora, la esperanza de que un auxilio mágico hará que se realice lo planeado sin que medie la ejecución de acciones. Esperamos en un auxilio mágico cuando decimos que “de camino se arreglan las cargas”. Y pienso también que algunos esperan en la Providencia dándole el carácter de auxilio mágico. Más sano resulta el “a Dios rogando y con el mazo dando”. El “Dios es brasileño” que hemos oído, o “los gringos no pueden dejar sola a Costa Rica” son manifestaciones de la esperanza en esa ayuda mágica.

También pertenecen a las fantasías la excesiva rumia de planes: se hace un plan y luego se lo refina en la mente con tanta intensidad que se acaba por esperar inconscientemente que a fuerza de pla-

neamiento se pueda llegar a los resultados sin pasar por la acción. Creo que eso les pasa a algunos políticos y que explica por qué fécondos candidatos son presidentes de pocas realizaciones: a fuerza de decir en campaña lo que iban a hacer cuando fueran presidentes, desgastan sus energías y no realizan sus planes. Es como si su realización personal estuviera en haber dicho con vehemencia y no en hacer con eficacia. “Perro que ladra no muerde”, dice el pueblo. Quizá le ocurre al perro que la energía usada en ladrar, le hace falta a la hora de morder.

Creo también que la necesidad de tener éxito, de culminar cosas, que es un ingrediente que motiva a la acción, puede perder su contenido en otra trampa de la fantasía: la vicariedad. Esto consiste en que satisfacemos nuestra necesidad de realización con la realización de los otros. Quizá esto explique por qué tanta gente mira los deportes en la televisión o asiste a los estadios. En las hazañas del deportista de moda se sienten vicariamente realizados, esto es, puesto que somos un poco ese deportista de moda, nuestra necesidad de accionar queda en parte satisfecha o desgastada en el éxito del héroe deportivo. Eso mismo ocurre en el apoyo quizá desproporcionado que reciben los líderes: depositamos en ellos algo de nuestra necesidad de logro, lo cual es un tanto abdicar hacia arriba.

Hemos mostrado un conjunto de obstáculos que obstaculizan la acción. Que tiran de nosotros para que no seamos actores sino espectadores. Para que no seamos agentes sino pacientes. Para que no asumamos el papel de arquitectos sino de inquilinos. En fin, usando términos de Freud, para que no vivamos sino para que seamos vividos.

Actitudes que obstaculizan la acción

En alguna oportunidad he participado en un ejercicio grupal, en el cual se pide a los participantes que redacten su propia nota necrológica. En una de sus partes, el ejercicio pide que se diga cuáles cosas logró realizar el sujeto al cual se refiere el obituario. Posteriormente se pide señalar cuáles cosas dejó sin realizar.

Uno de los posibles temas de reflexión del ejercicio es el de cuánto de lo que creemos que vamos a realizar, dejaríamos sin realizar si hoy se nos agotara permanentemente el tiempo. Todo ser humano tiene ante sí realizaciones posibles muy amplias. Se dice que subutilizamos el cerebro y también subutilizamos el tiempo. ¿Qué es lo que hace que el placer de hacer se vea obstaculizado? ¿Qué es lo que nos hace tener actitud de inquilinos y no de arquitectos? ¿Qué nos hace ser pacientes y no agentes? ¿Qué es lo que nos hace “ser vividos” en vez de “vivir”?

Entre los obstáculos de raíz profunda, quizá el que más se señala es el temor al fracaso. “Nadie que tema al mar del fracaso, arribará al puerto del éxito”, rezaba un inspirador, mensaje en el aula de Geología en el colegio en el cual estudié. Pero el temor al fracaso como muchos obstáculos de raíz profunda, no se reduce ante la frase inspiradora ni ante la arenga. El temor al fracaso puede tener como fundamento el darle mucha “importancia a la gradería”. “Ya les aconsejé a los jugadores –decía un entrenador– que jueguen como si no hubiera público”, pero este consejo no reduce el temor al fracaso. ¿Por qué –conviene preguntarse– unas personas tienen

la tendencia a admitir jueces en tanto otras no? ¿Por qué para algunos la “gradería” de personas por las cuales se sienten juzgados contiene mucha gente y para otros esta casi vacía?

Creo que es inevitable tener gente en la “gradería”, admitir jueces, sentirse responsable ante alguien por un fracaso eventual. Los freudianos explican que la imagen del padre, ante el cual el niño pequeño se siente culpable, se instala en su aparato psíquico dando lugar al super-yo. Y es desde el super-yo que se recibe el mensaje de que alguien nos mira, alguien nos juzga y se va a sentir muy enojado o muy triste por nuestro fracaso. Aunque suene extraño, existe también el temor a tener éxito. En algunas circunstancias, un super-yo persecutorio y cruel puede hacernos sentir que si tenemos éxito seremos de alguna forma castigados. También se conocen casos de personas que temen a tener éxito porque temen superar –y de esta manera causar daño– a un progenitor o a alguna otra persona significativa. De igual manera, se da el caso de mujeres que temen a tener éxito comparativo ante sus colegas varones, porque al tener éxito estarían desafiando el mito de que es el hombre el que tiene que ser fuerte, diestro, apto, capaz. Finalmente, el sabotearse para no tener éxito da a algunos una ganancia secundaria: se los compadece, se tienen pocas expectativas sobre ellos, se les plantean pocos retos. Esta ganancia secundaria es valorada por algunos más que la ganancia de tener éxito. Por eso lo rechazan. El temor al fracaso tiene conexión también con el temor de dañar la imagen que tenemos de nosotros mismos. Nos vemos tan estupendos, tan eficientes, que el riesgo de manchar esa imagen se puede hacer muy elevado y entonces para eliminar ese riesgo, no actuamos. Estamos dispuestos a no intentar alcanzar lo que queremos para no arriesgarnos a la prueba que eso implica.

Esa imagen puede ser totalmente interna, una percepción íntima de cómo se es. O puede estar representada externamente por la fachada, que es el producto que va generando con el tiempo la personal agencia publicitaria interna de cada uno. Esta agencia, en algunos casos es muy activa. La fachada, entonces, difiere mucho de la realidad y así el riesgo de un daño a esa fachada a través de

un fracaso, inmoviliza al sujeto. Vecina de la anterior actitud es la alta necesidad de elogio que exhiben algunos. Siempre están reclamando que su jefe –o su cónyuge– no los estimula suficientemente, pero el problema no está en jefe ni cónyuge sino en su necesidad de ser aplaudidos o elogiados por todas sus realizaciones, pequeñas y grandes.

En terrenos semejantes se ancla la raíz profunda del perfeccionismo. El perfeccionismo es el afán imprudente de excelencia. A diferencia de la excelencia que es la tensión hacia lo mejor, con aceptación de lo que es, el perfeccionismo opera según un mecanismo de “todo o nada”: si no es lo perfecto, no acepto nada. La falta de prudencia lleva al perfeccionista a olvidar que lo perfecto es enemigo de lo bueno.

También conspira contra la acción eficaz otro mecanismo conectado con el anterior. Se trata de la culpabilidad paralizadora por lo que dejamos de hacer: “puesto que no lo comenzamos en el momento en que deberíamos haberlo comenzado, ahora mejor no empezemos del todo”.

De niños, tuvimos la fantasía de la omnipotencia. Por eso nos creíamos capaces de causar efectos desproporcionados que iban más allá de nuestro verdadero poder. Como adultos, aún tenemos resabios de omnipotencia los cuales se manifiestan en la forma de una alta valoración de nuestra suficiencia. Esa autosuficiencia desbordada, en algunos casos lleva a una total incapacidad de pedir ayuda. La incapacidad de pedir ayuda, impide obtener la contribución de recursos de apoyo que siempre tenemos disponibles a nuestro alrededor. En algunos casos, impide la ruptura de círculos viciosos tales como el alcoholismo o cualquier otra compulsión perjudicial. La confianza desmedida en nuestros propios medios nos puede llevar a aceptar retos desproporcionados. La persona de acción equilibrada apetece los retos que implican desafío pero rechaza aquéllos que rebasan ampliamente sus capacidades.

Constituye un obstáculo para la acción eficaz percibir de preferencia las dificultades que las posibilidades, lo cual se ilustra con

la imagen del vaso que contiene agua a la mitad de su capacidad: para unos está medio lleno; para otros está medio vacío. Esta inclinación a percibir de preferencia las dificultades o lo que falta, lleva a veces al desarrollo de habilidades de racionalización para demostrar que algo no es posible, aunque sí lo sea. Alguien ha dicho: “que los expertos en demostrar que algo no se puede hacer, no le quiten el impulso a quienes lo están haciendo”.

Mirando hacia adentro, esa actitud de ver lo que falta y no lo que hay, lleva a algunos a concentrarse en sus debilidades y no en sus fortalezas y de esta manera desarrollan falta de confianza en sus propias capacidades. En vez de plantearse una pregunta que conduce a la esperanza, que invita a la acción, tal como “yo para qué soy bueno”, se plantean la pregunta que conduce a la inacción: “¿yo para qué no sirvo?”. La respuesta, siempre conduce a la auto-descalificación personal.

Es claro que los últimos obstáculos comentados se asientan sobre el desconocimiento de sí mismo, pero esto es decir poco, porque podría conducirnos a plantear como solución el “Conócete a ti mismo” de Sócrates, el cual aporta bien poco, como objetivo no traducido en acciones.

Finalmente obstaculizan la acción, la falta de ilusión, la falta de pasión, que equivale a enfrentarse al acto de comer sin suficiente determinación en las mandíbulas para masticar. “Tienes que ponerle ilusión a las cosas”, le decía el profesor a un estudiante y el estudiante nos comentaba que no sabía cómo hacerlo, pero que estaba tratando, aunque no sabía muy bien cómo tratar. Muchos años después lo encontré y me contaba satisfecho que al fin había descubierto cómo ponerle ilusión a las cosas... pero que era incapaz de decir cómo se hacía.

En esto, como en muchas cosas verdaderamente importantes, sólo cada uno puede descubrir su camino.

Inteligencia emocional

Daniel Goleman¹ publicó su libro sobre el tema en el otoño del 95. Un poco antes, ejemplares escuelas norteamericanas de administración de negocios, Harvard, Wharton, Stanford y otras, estaban transformando sus programas de maestría, a fin de enfatizar más en las asignaturas *soft* y menos en las *hard* como venía siendo la práctica. Las asignaturas *soft*, son por ejemplo, comunicación interpersonal, resolución de conflictos, destrezas de negociación, trabajo en equipo. En Harvard, el primer año tiene un “propedéutico”, pero no para que los abogados aprendan contabilidad o para que los historiadores se apresten en informática, sino para que todos los estudiantes adquieran las destrezas interpersonales que les potenciarán para cursar su programa de maestría y posteriormente les aumentarán la probabilidad de ser eficaces conductores de esfuerzos de acción en el que participen varias personas. Ese interés de las escuelas coincide con la importancia que Goleman le concede a las destrezas y actitudes como complemento indispensable de los conocimientos.

Los componentes de lo que Goleman llama inteligencia emocional, comienzan con la conciencia de sí mismo. Consiste en reconocer los sentimientos que experimentamos, conocer las emociones y nuestras reacciones viscerales, instintivas, inconscientes. Sobre este tema creo que la colección más grande y más antigua de ejercicios es la que publicó hace muchos años John O. Stevens². Resulta muy llamativo al conducir en grupo los ejercicios de conciencia de uno mismo, comprobar cómo todos vivimos en un nivel de conciencia muy superficial. Apenas si nos damos cuenta de lo

que vemos, por ser el de la vista un sentido muy desarrollado, pero dejamos pasar desapercibidas una gran cantidad de sensaciones auditivas, tal vez porque vivimos con un alto nivel de ruido interno. Existen otras sensaciones menos mencionadas y desde luego, menos percibidas: nos pasamos todo el día en una silla incómoda, sin percibir la sensación, sólo para sentir al final del día que tenemos dolor de espalda. Participamos –sin darnos cuenta– en una reunión difícil con los dedos de los pies encogidos, sólo para encontrar por la noche una extraña sensación en las plantas, como si hubiéramos caminado mucho.

Y estas sensaciones físicas que nos cuesta percibir, requieren desde luego, menos conciencia de uno mismo que la percepción de sentimientos y emociones de las que habla Goleman. Resulta muy útil poder percibir desde su inicio, el sentimiento que experimentamos ante una tarea, ante una situación, ante una persona, porque eso nos permitiría abrir el abanico de comportamientos posibles: podríamos acercarnos y construir; podríamos disfrutar; podríamos poner distancia; podríamos huir; podríamos luchar. Si no nos damos cuenta de lo que experimentamos, nuestras reacciones podrían ser más primitivas y nuestro comportamiento más rígido, menos flexible. Muchas veces, en los grupos, ese desacuerdo permanente que hay entre dos miembros se debe a que uno de ellos no se ha dado cuenta con plenitud de lo que siente por el otro. Se puede trabajar con alguien que resulte antipático, o repugnante, siempre que nos demos cuenta del sentimiento que tenemos para esa persona. Y conviene también darnos cuenta de cuándo alguien nos resulta muy agradable, para avivar el sentido crítico, no vaya a ser que tengamos una actitud permanente de estar de acuerdo con sus opiniones o contribuciones al grupo.

El siguiente componente de la inteligencia emocional, según Goleman es el equilibrio anímico, el cual consiste en tener siempre una estrategia para cambiar los estados de ánimo desfavorables. ¿Qué hacer cuando nos enfadamos, nos da temor, nos sentimos heridos, nos frustramos, nos deprimimos? ¿O qué hacer cuando miramos todo color de rosa, cuando nos entusiasmos extraor-

dinariamente, o cuando nos sentimos francamente eufóricos? Se puede “meter la pata” tanto si se decide que no va a funcionar algo que hubiera funcionado, como si apostamos a que va a salir bien algo que finalmente no saldrá. Por eso conviene reconocer nuestros estados de ánimo extremos y sobre todo –y a eso se refiere este punto de Goleman– contar con una estrategia para lidiar con esos estados de ánimo

Un repertorio de acciones ante estados de ánimo desfavorables, o ante estados de ánimo extremos, podría ser:

- Alejarse de la situación, aislarse, estar a solas, cambiar de ambiente. Recuerdo un amigo que contaba que simplemente con ir al baño, ganaba nuevas perspectivas sobre el asunto que se estaba manejando en una reunión.
- Poner el estado desfavorable en una perspectiva temporal, reflexionando que ese estado de ánimo no lo sentía hace dos horas y no lo sentirá dentro de dos horas. Parte de la pérdida de control a que nos someten ciertos estados de ánimo se debe a que en el fondo, creemos que serán permanentes. Si tenemos la capacidad de imaginar cómo será cuando no nos sintamos de esa manera, estaremos reganando control.
- Goleman recomienda la reconsideración (*reframing*) del episodio que provocó el estado de ánimo. Esto consiste en interpretar la situación buscando razones sobre el evento. Nada nos apacigua más que pensar que la persona que acaba de hacer algo que nos puso iracundos, podría estar pasando un mal momento o podría haberlo hecho sin propósito o sin pleno conocimiento. La ira alcanza la cima cuando pensamos que lo que nos han hecho nos lo han hecho deliberadamente, calculadamente, con toda la intención de ofender.

Un tercer elemento es la auto motivación, lo cual consiste en ponerle ilusión a las cosas, enfrentar lo que hacemos con entusiasmo, con diligencia. “Claro –dirá alguno– es fácil hacerlo cuando la tarea y el grupo de trabajo son agradables; pero en mi caso...”. Cierto. Hay situaciones muy desagradables ante las cuales quizá podrían

servir actitudes como las que he observado en algunas personas: ‘Estoy buscando cómo salirme de esta situación, pero mientras esté en ella, le voy a poner ganas’. Recuerdo hace muchos años haber visto un juego de fútbol, cuyo resultado al final del primer tiempo, era totalmente desfavorable a un equipo. Al salir hacia los vestidores, uno de los jugadores del equipo perdedor, a quien claramente se le había visto jugar con todo entusiasmo, preguntó a un espectador “¿Cómo vamos?”. Me impresionó mucho que un jugador no tuviera en cuenta el marcador. Posteriormente fui entendiendo que se puede jugar por lo que el juego produce independientemente de los resultados o que se pueden mirar los resultados como un indicador secundario, dándole el carácter de primario a la práctica de ciertos valores. Imagino al verdadero artista, esmerándose en su obra, independientemente de si vendió las anteriores o de la posibilidad de vender ésta.

Dice Martin Seligman³ que es más importante el optimismo que la aptitud. En tiempos de certamen o de competencias, el jugador que pensara que su equipo no va a clasificar porque “somos muy chapas”, tendría menos posibilidades de cambiar el rumbo de las cosas que si pensara que “hasta el momento no lo hemos dado todo”. Un buen entrenador o un buen conductor de equipos, debería dedicar tiempo a detectar cuáles son los pensamientos pesimistas que los participantes tienen alrededor de sus retos. Cuando se los detecta, se los airea, pierden malignidad. El pensamiento negativo es destructivo cuando no se lo confiesa por temor o por vergüenza. En atletismo se dice que la energía se aumenta si se visualiza la meta como ya lograda. Si quien mira las pesas que ha de levantar se ve a sí mismo con las pesas levantadas, aumenta su probabilidad de éxito. En los asuntos de la empresa “mutatis mutandi”, también podríamos aplicar esto.

Seguidamente, el autor menciona la sociabilidad, la cual requiere como elemento fundamental el ser sensible a los sentimientos de los demás. Esa sensibilidad se traduce en habilidad para comunicarse, para formar redes de apoyo, lo cual aumenta la eficacia de las personas.

Finalmente, Goleman nos habla del control de impulsos, lo cual consiste por ejemplo, en la capacidad para aplazar la satisfacción de un deseo en aras de lograr un bien superior. Sorprende sí, que esto que de muchachos llamábamos la formación del carácter, perdió *sex-appeal* durante muchos años, pero ahora vuelve a la vida con gran vigor incluso en los programas de algunos excelentes colegios de secundaria, bajo el nombre de educación del carácter o formación de valores.

Goleman nos conduce a un terreno donde encontramos nuevos retos y nuevas oportunidades, en el camino hacia nuestra auto-realización.

- 1 D. Goleman *Inteligencia Emocional*, Javier Vergara, editor, 2005.
- 2 J. O. Stevens, *El darse cuenta*. Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1994.
- 3 M. Seligman *Learned Optimism*, Knopf, New York, 1991.

Realismo e idealizaciones

Al ser humano lo persigue el afán de armonizar la realidad –que es como es– con las ideas. Como no podemos procesar mentalmente una piedra o un árbol, pero sí podemos procesar la idea de árbol o la idea de piedra, hemos llegado a sentirnos más cómodos manejando entes ideales. Eso hace que algunos tengan como un cierto disgusto con la realidad tal como es y prefieran moverse en el terreno de las ideas.

En la empresa eso hace que algunos ejecutivos pongan más énfasis en lo que debería ser que en lo que es. El ideal –lo que debería ser– es una guía, es una meta, es una aspiración. Pero lo que es, es el punto de partida. “Hay que arar con los bueyes que tenemos”. Poco avanzaríamos si reconociendo que es más eficiente arar con tractor, no aráramos hasta no tener el tractor.

He visto este síndrome manifestado de diversas maneras. He visto ejecutivos que descubren una brecha entre lo deseable y lo real, pero antes de iniciar acciones que contribuyan de manera importante a cerrarla, intentan lanzar un programa integral de mejoramiento, lo cual los lleva a posponer la posibilidad de ir paso a paso mejorando algo, deslumbrados por la posibilidad de transformarlo todo radicalmente.

Todas las empresas tienen restricciones financieras, técnicas, de recursos humanos. Las empresas exitosas, avanzan a pesar de esas debilidades y limitaciones. Y los ejecutivos experimentados, saben

muy bien escoger cuál es el mínimo de cosas que hay que cambiar para lograr una determinada meta o un determinado mejoramiento. El ejecutivo inexperto, cree que tiene que tener presentes todas las condiciones –accesorias y esenciales– antes de emprender la acción hacia un punto determinado.

Llamamos realismo a la capacidad perceptiva de darse cuenta de cómo es la realidad. Cuán eficientes o ineficientes son nuestros colaboradores, cuán antiguo o moderno es el equipo, cuán pequeña o grande nuestra capacidad financiera. Pero además de percibir esa realidad, hay que asumir una actitud de orientación a la acción. Un ejecutivo puede reconocer la realidad tal como es, o puede paralizarse en la idealización de esperar, soñar o rogar que esa realidad fuera diferente.

“Lo perfecto es enemigo de lo bueno”. Hay una dimensión temporal en la empresa que hace que muchas veces sea preferible lo regular hoy que lo excelente dentro de un año. La preparación de la acción es importante, pero como se ha dicho, es perjudicial el análisis que conduce a la parálisis.

La actitud de idealización es la puerta por la cual entran a la empresa muchas “modas” que luego son abandonadas. Por esa puerta entró hace unos años la administración por objetivos. Claro que no puede haber acción gerencial sin objetivos, ni trabajo serio sin un plan para alcanzar esos objetivos y para controlar su cumplimiento. Pero de ahí a hacer pasar a las empresas por la ordalía de muchas horas hombre dedicadas a formular en cada unidad un plan con 50 objetivos, hay mucho trecho. La realidad es que unos cuantos objetivos claros imprimen una dinámica notoria a las empresas. La idealización lleva a pensar que un plan de administración por objetivos no sirve si no tiene 200 páginas.

Ha ocurrido lo mismo con ciertas metodologías de planeamiento estratégico. Las denomino “abrasivas” por analogía con lo que hace un esmeril o una lijadora. Tratan estas metodologías de llegar profundamente a todos los detalles, lo cual implica intenso trabajo de recolección de datos, de entrenamiento de ejecutivos, de diseño

de incontables gráficos que muestran la racionalidad del proceso. Sólo que este proceso ideal, choca al final con la aversión de los ejecutivos quienes después de ese esfuerzo inconmensurable, no quieren ni oír, ni hablar de un plan tan complicado.

De estas lecciones deberíamos obtener aprendizajes que nos sirvieran para procesar debidamente todas las “nuevas olas”. Tome cualquier programa de mejoramiento. Bienvenidos sean. Siempre son oportunos. Pero siempre debemos reflexionar sobre cómo podemos aumentar sus frutos prometidos.

Una primera cosa que encontramos es que los esfuerzos de mejoramiento se practican en muchas empresas de una manera u otra. He visto ejecutivos que después de escuchar una explicación sobre los elementos de un programa concreto de mejoramiento, exclaman: “Pero algunas de estas cosas ya las venimos haciendo”. Y es natural. El contacto real del ejecutivo con su empresa lo ha venido obligando a inventar sus propias formas de gerenciar. La academia ha inventado algunas cosas pero ha formalizado muchas más que ya se venían practicando en las empresas. Recuerdo a un colega quien en una oportunidad preguntó a un estudiante quién era el primero que había señalado que la acción se orienta al objetivo. El muchacho contestó que Odiorne. Como el maestro puso cara de no estar de acuerdo, el estudiante corrigió y dijo que Drucker. De nuevo la cara de desacuerdo del maestro, quien para beneficio del muchacho y de sus compañeros de jurado, respondió que Tomás de Aquino y lo remitió al Libro III, capítulo II de la “Suma contra gentiles” (Todo agente obra por un fin). Si Tomás de Aquino dice cosas útiles para la empresa, no es sorpresa que los gerentes que las viven, también hayan desarrollado sus conceptos y prácticas útiles.

Esto ha venido alimentando la autocrítica de académicos de la administración de empresas quienes se han dado cuenta de que parte de la actividad que realizan para mover la frontera del conocimiento, la realizan en campos o en temas y con resultados que son totalmente inútiles para las empresas.

Cualquier programa de mejoramiento puede acometerse con simplicidad o con complejidad académica. La simplicidad es la clave de un programa al cual se le pueda dar seguimiento e introducirle correcciones. Si ponemos en marcha un programa a todo lo ancho y largo de la compañía, la inercia impedirá introducirle modificaciones o cambios de dirección. Además, los programas más amplios tienden a generar resistencias mayores.

Existen también, programas orientados a lo concreto y programas orientados a lo abstracto. Dudo cuando escucho decir que para alcanzar tales cambios se requiere un cambio en la cultura de la empresa. La cultura no es una variable estratégica que uno pueda andar toqueteando. La cultura es una consecuencia, un sedimento, un aluvión. Esta manía de querer hacer “ingeniería cultural” es lo que produce desencanto en algunas empresas, donde después de dos o tres años de haber iniciado los programas, sólo se habla de insumos (entrenamiento, elaboración de propuestas, etc.) y aún no se habla de resultados. Existen metodologías para implantar programas de mejoramiento que dejan la cultura en paz, aunque al final, paradójicamente, acaban por modificarla.

Los programas de mejoramiento son un instrumento poderoso, pero su utilización debe ser sometida a la prudencia gerencial. Se deben aplicar programas razonables (lo que en inglés denominarían “No nonsense programs”). Esa razonabilidad debe contemplar tanto la esencialidad del programa como su costo-beneficio.

Un programa muy amplio que opera sobre áreas o procesos que no son esenciales para la empresa no es razonable. Lo mismo que un programa de altos costos y bajos beneficios, está destinado a quedarse a medio camino. Los gerentes harían bien en tener muy claro el costo-beneficio de los programas antes de iniciarlos.

Una de las idealizaciones de algunos programas de cambio es postular que los resultados son necesariamente a mediano y largo plazo, lo cual va contra la lógica gerencial. “A largo plazo –decía Keynes– todos estaremos muertos”. El desempeño de los gerentes es medido a corto plazo, y eso ha introducido distorsiones impor-

tantes en el desarrollo de las empresas, pero en el caso concreto que tratamos, el gerente tiene derecho a exigir que se le ofrezcan programas que produzcan frutos en ese corto plazo o que muestren trazas que aseguren los frutos a mediano plazo.

De la misma manera que los programas de software así llamados “amistosos” han tenido tan buena acogida en las empresas, creemos que los gerentes acogerán con mayor entusiasmo programas de mejoramiento “amistosos”, sobre los cuales hemos planteado arriba algunas –unas pocas– de sus características.

Hablar o hacer

Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton¹ dan argumentos sobre la brecha que hay entre hablar y hacer y sobre los perjuicios que el argumentar inteligentemente tiene sobre la acción. Aquí algunos de sus puntos más destacables:

Afirman los autores que existe una inercia que impide poner en movimiento las empresas cuando se sabe mucho y se hace muy poco, o para el caso, cuando se dice mucho y se hace poco. Considero que pensar y hablar son actividades del lado izquierdo del cerebro. Mientras que la acción se realiza con ambos lados del cerebro y mucha de ella, desde el lado derecho y a veces sin que tengamos conciencia de ella. En física las verdades se descubren y luego se explican verbalmente. En gerencia, en política y en la acción individual, lo importante no es tanto descubrir verdades como construirlas. El plano de una silla, contiene un elemento de verdad que solo se actualiza cuando se construye la silla. No es útil discutir si un cuerpo que está en mi mano caerá si lo dejo libre. Si conocemos la verdad de la gravitación, sabemos lo que va a ocurrir. En cambio reflexionar sobre si la gerencia participativa mejora los resultados de un programa de mejoramiento sí es importante, sólo que el resultado es distinto si quien argumenta es un consultor o si quien argumenta es el gerente que tiene en su mano ser participativo o no. El primero argumentará echando mano de la lógica o de la experiencia. El segundo no argumenta, sino que expresa lo que sucederá porque lo va a hacer. No está descubriendo la verdad sino construyendo una.

Afirman que la brecha se debe a una propensión humana básica: dejar que la palabra sustituya a la acción. Creo que tenemos una gran reverencia por la *sindéresis*, por la articulación. Una vez que eso se cumple en lo que afirmamos, sentimos que hemos logrado la meta, sin reparar en que la meta no es decirlo sino hacerlo. Plantear un problema, diseñar una solución, son actividades mentales. La acción en cambio es un diálogo con las cosas. La solución es una idea. La acción y el resultado son cosas concretas. Diseñar una solución es un ejercicio de idealización. Lograr un resultado es más bien un ejercicio empírico. Idealmente, si un ciempiés pierde 96 patas, convertirse en conejo le resolvería su problema de locomoción, puesto que aún le quedan 4 patas. El problema empírico está en cómo convertirse en conejo. El sermón, el señalar el camino, no bastan para lograr la conversión. El mapa no es el territorio. El plano no es la casa. Entre el plano y la casa hay mucho que transpirar, mucho que cambiar, mucho que ajustar, mucho que sacrificar.

Los autores señalan que en los programas de maestría y en los de desarrollo de ejecutivos se aprende que la habilidad verbal y especialmente la de hablar inteligentemente rinde beneficios. “Pero decir a los estudiantes que deben parecer inteligentes para tener éxito, tiene un efecto pernicioso. Aprenden que para impresionar a sus profesores lo único que necesitan es mostrar un enfoque inteligente o una crítica inteligente al enfoque de otro”. En cambio, dicen que soldados, pilotos y cirujanos reciben una educación en el aula, pero muy pronto pasan al “aprender haciendo”. Los cirujanos son entrenados a base de “escucharlo, verlo hacer y luego hacerlo”, mientras que en la educación de gerentes el proceso es “escucharlo, hablar al respecto y hablar al respecto una vez más”. Esto me recuerda el sobrenombre que le tenían a un piloto a quien llamaban “el Capitán Lora” porque hablaba mucho y volaba poco.

Los autores mencionados citan a Bernard Bass cuando afirma que las personas que hablan más frecuentemente y durante más tiempo, independientemente de la calidad de sus comentarios, forman en

otros la imagen de que son buenos líderes y hasta llegan a tener mayor influencia en las decisiones grupales.

Indican que como en las empresas es muy complicado conocer los verdaderos logros de una persona, cuando se debe nombrar a alguien para una posición superior, es más fácil juzgar a los candidatos a través de lo inteligente que su expresión verbal parece. Citan investigaciones que informan que los entrevistadores tienen hecha la decisión de contratar a un candidato en el primer minuto de conversación, sobre la base de su inteligencia percibida, o sea sobre cuán inteligente “suene”.

Vacunas

Los autores recomiendan a las empresas desarrollar algunos rasgos para evitar esa desviación de la energía. En primer lugar, que los superiores conozcan detalladamente el negocio de manera que no acepten planteamientos elegantes sino eficaces. Los líderes que saben y hacen su trabajo, pueden desenmascarar el “argumento inteligente”. Naturalmente, si el conocimiento que tienen de la empresa los niveles superiores no los ha puesto en contacto con sus detalles concretos, más susceptibles serán a dejarse atrapar por las presentaciones lógicas y bien articuladas.

Otra recomendación es tener una preferencia por el lenguaje sencillo y los conceptos simples. Me parece que en esa dirección se inscriben los llamados a concretar, las demandas a “aterrizar” que a menudo surgen en los grupos y la desconfianza que entre algunas personas tienen las argumentaciones alambicadas, llenas de conceptos altisonantes, o la invocación de las técnicas de moda. Creo que hemos llegado a un grado de sofisticación que nos hace pensar que las ideas simples no tienen tan buen mercado como las ideas sofisticadas. Los autores claman por que darle el calificativo de sentido común a algo, sea un elogio y no un insulto, como ha llegado a ser.

Otra forma de lidiar con la argumentación inteligente es formularle la pregunta “cómo”. Si al argumentador le preguntáramos “por qué”, volvería a la carga con más argumentos y continuaría en su esfuerzo de racionalización. En cambio la pregunta “cómo” obliga a hacer contacto con la acción.

También conviene contar con mecanismos que aseguren que las decisiones no se quedan en el papel sino que se ejecutan realmente. Siempre me ha parecido que la agenda o el cronograma tienen esa función. No es lo mismo decir “vamos a hacer” que abrir las agendas y que tanto el ejecutor como quien lo supervisa, anoten cuándo comienza y cuándo termina la acción.

El otro rasgo es aceptar que la experiencia es el mejor maestro; que se aprende haciendo. Que hay que iniciar la ejecución de un plan aunque no se tenga total seguridad sobre cómo funcionarán los elementos relacionados. En esas empresas, dicen los autores, se prefiere fallar pronto y fallar a menudo que fallar tarde y fallar en grande.

Pienso que además, habría que tomar otras medidas. En primer lugar, habría que reflexionar sobre la naturaleza de los fenómenos con los que lidia la gerencia, especialmente con lo relacionado con su complejidad y con la impredecibilidad del futuro. Habría también que reflexionar sobre la palabra como medio para comunicarse, pero también sobre su capacidad para manipular, para engañar, para sacar adelante las agendas personales, para “politiquear”. Sobre la importancia de decir la verdad y sobre la importancia de ser transparente. Sobre las distintas formas de contribuir a los resultados de una reunión, las cuales van desde el comportamiento introvertido que sólo participa por invitación hasta el extrovertido a quien hay que invitarlo a dejar hablar a otros. Sobre el respeto al tiempo de los demás que obliga a buscar las formas más económicas para comunicarse. Sobre lo valioso que es hablar “telegráficamente” y sobre lo dispendioso que es para el grupo que los participantes se sientan obligados a hacer un discurso cada vez que toman la palabra. Finalmente, creo que siguiendo la tradición de

la iglesia católica, los asuntos importantes, deberían contar con un “abogado del diablo” que los examine críticamente, para evitar que la retórica suplante a la sabiduría, lo cual en la empresa equivaldría a que la argumentación inteligente, nos conduzca a números rojos.

- 1 J. Pfeffer & R. I. Sutton *The smart-talk trap*, Harvard Business Review, May-June 1999.

El lenguaje de la empresa

Es dudoso que los científicos sean neutrales ante los asuntos que manejan, pero existe el paradigma de que lo son. Es la llamada neutralidad científica, según la cual se va a los hechos sin tomar posición, con apertura hacia lo que los hechos quieran revelar. En la gestión empresarial o en la acción humana en general, tomamos partido de manera apriorística. Quien sale a determinar la apertura que tienen los consumidores hacia un nuevo producto, lo hace generalmente desde la empresa que tiene el producto y que quisiera que fuera una estrella en el mercado. Así no es de extrañar que se salga a buscar confirmación de que ese producto encontrará una elevada demanda. No obstante no es difícil demostrar que la neutralidad de la investigación va en beneficio de la empresa porque si sobreestima la demanda, se verá perjudicada económicamente. Ciertamente existe otra diferencia entre el hacer científico y el hacer empresarial. La tarea de la ciencia es demostrar, es explicar la realidad y la tarea de la empresa es hacer con eficacia, modificar la realidad. En este sentido no podríamos esperar que quienes conducen empresas se comportaran sólo como científicos, pero sí que harían bien en comportarse un poco como tales.

Tengo la manía de pensar que entre las cosas que han hecho tan fecunda la ciencia, está el lenguaje que utiliza. Por ejemplo cuando el científico habla de causalidad dice que A causa B. En la empresa en cambio aludimos a la causalidad de muchas maneras diferentes. Por ejemplo:

- Si hacemos A esperaríamos que ocurriera B
- Si hacemos A querríamos que ocurriera B
- Si hacemos A queremos que ocurra B
- Ojalá si hacemos A ocurra B

Algo que se utiliza en la empresa y no se utiliza en la ciencia es el *bluff*. Una afirmación puede significar su contenido, lo contrario o algo distinto. Por ejemplo en una negociación, cuando alguien dice “ésta es mi última oferta”, por experiencia sabemos que esa afirmación tenemos que tomarla con cautela.

Hay frases en la empresa que se dicen para envalentonarse. En vez de decir con simplicidad a un competidor que si hace un determinado movimiento, nosotros vamos a reaccionar. Se le dice “No se equivoque: nosotros no nos vamos a quedar de brazos cruzados”. O de manera más ominosa: “Usted aténgase a las consecuencias”.

Utilizamos un lenguaje que nos pinta de rosa la realidad. Recuerdo haber escuchado hace muchos años en una campaña que perdió un partido cuya bandera es verde, que sus partidarios regresaban de sus paseos dominicales y el comentario que hacían los lunes era: estuve por tal zona. Está como un repollal, verde, verde. El lenguaje objetivo hubiera llevado a decir: vi muchas banderas, o mejor, conté tantas banderas verdes y tantas casas. Pero la figura del repollal, a la vez que daba información, daba aliento a los cofrades.

Le introducimos ánimo a las cosas inanimadas. Un científico nunca se preguntaría si el átomo de hierro querrá oxidarse. En cambio sí escuchamos en el lenguaje ordinario, decir que un motor no quiere arrancar, o que las ventas como que no quieren reaccionar a pesar de toda la publicidad que le hemos hecho al producto. Esa fantasía de animismo nos lleva a tomarle ojeriza a algunas cosas. “Quedamos escaldados con ese proceso de mejoramiento continuo”. Nunca escucharemos a un asistente de laboratorio decir que él no puede ni ver la centrífuga o el autoclave.

Tal vez la expresión que más difiere del lenguaje científico es “apostemos”. En ciencia sabemos lo que va a ocurrir. Entonces a nadie se le ocurriría decir “y cuando pase esta corriente eléctrica, apuesto a que el tejido se contraerá”. En cambio sí oímos en las empresas a las personas argumentar diciendo: “Subámosle las comisión a los vendedores y les apuesto que las ventas se disparan”. Y esto nos lleva al uso de las hipérbolos. En vez de decir “disminuye”, se dice “se van al suelo”: “Modifiquemos el sistema de producción y los costos se irán al suelo”. Los costos de las materias primas estarán altos, pero algo nos lleva a decir que están “por las nubes”. Hace muchos años, en una empresa en la cual había dificultades de flujo de caja, al preguntar el gerente cómo estaba la situación, pensando en el pago de la próxima planilla, escuché a su asistente contestarle “p’al tigre”. Si no reaccionamos a tiempo, la competencia, no es que nos va a robar una parte de la participación en el mercado, es que “nos va a hacer leña”.

En la empresa se hacen algunas cosas y se cruzan los dedos. Como la incertidumbre rodea todas las actividades, hay espacio para esperar que alguien mágicamente nos saque las castañas del fuego: “Esta mala racha no puede continuar” o “Ya siento que estamos llegando al final de esta situación”. También es frecuente escuchar cuando a base de vehemencia y de palabras altisonantes, se quiere exorcizar un mal suceso a voces: “Estoy total y absolutamente convencido de que los consumidores no notarán esta falla de calidad”.

La conjetura, la adivinanza, el bateo, encuentran espacio en la empresa, de ahí que “más o menos”, “aproximadamente” “en el orden de”, sean términos frecuentemente utilizados. Ciertamente que es difícil cuantificar con precisión, pero una inclinación a cuantificar le haría mucho bien a las empresas. Afirmar que hay mucha demanda para servicios para ancianos es casi obvio, pero nos sirve de poco a no ser que podamos demostrar que la cantidad demandada de un servicio permite generar ganancias.

En la empresa, a pesar de que se lo conoce, no se acostumbra llamar por su nombre formal a algunos elementos del pensamiento

científico. Casi nunca se le llama hipótesis a una conjetura fundamentada en hechos y en otros conocimientos, la cual debe ser sometida a prueba. Por cierto que siempre me llamó mucho la atención entre los estudiantes de administración de empresas que cuando por razones académicas se ven obligados a probar una hipótesis, omiten pensar que rechazarla es tan valioso desde el punto de vista científico como aceptarla. A eso posiblemente los induzca el término “probar” el cual no es igual al término inglés “test”, cuya mejor traducción es “docimasia”.

Con mucha frecuencia las discusiones y reflexiones en la empresa incluyen varias variables. Sería entonces muy provechoso recurrir a la formulación de modelos. Un modelo es una explicitación de cómo opera la realidad. Afirmamos por ejemplo que la cantidad demandada de un producto depende del precio. Afirmamos que el precio de ese producto depende de una determinada tecnología y ésta depende de si existen o no suficientes ingenieros electrónicos. La combinación verbal de esas dos afirmaciones se transforma en una proposición muy complicada de manejar en cualquier reunión. Esquematizarla, utilizar símbolos, plantear relaciones, podría simplificar su comprensión y su manejo. Bastaría con que la transformáramos por ejemplo en $q \leftarrow p \leftarrow t$ i la cual es una expresión mucho más clara, y una vez puestos de acuerdo en cuanto a qué representa cada símbolo, la expresión afirma lo mismo que el discurso.

Llama la atención cómo los grupos de trabajo se enfrascan en discusiones y reflexiones largas y complicadas sin hacer uso de medios audiovisuales, el más modesto y quizá el más útil de los cuales es la pizarra. Cuando alguien afirma algo y lo esquematiza en la pizarra, ha convertido su afirmación, la cual es un objeto intelectual, en un objeto material, el cual es manipulable, modificable, realimentable. Un ejemplo de cómo el ir esquematizando ayuda al pensamiento, es la famosa espina de pescado o diagrama de causas y efectos en el cual llegamos a incorporar multitud de relaciones que explican un fenómeno. También constituyen una buena prueba de la utilidad de esquematizar, los diagramas de proceso que se dice fueron

instrumento básico de Jack Welch en su esfuerzo de cambio en General Electric.¹

Desde luego que en los asuntos de finanzas, de producción, hay más disposición a formular modelos, pero deberían ser utilizados también en áreas donde el énfasis está en lo cualitativo, como en recursos humanos o en el pensamiento estratégico. Para ello hay que tener muy claro que hay asuntos muy importantes que no son cuantificables. Y que cuantificar no es por sí ni necesario ni suficiente para hacer afirmaciones correctas. Podemos hacer afirmaciones falsas utilizando mediciones y podemos hacer afirmaciones verdaderas sin un sólo número. La teoría vale porque es verdadera, no porque sea cuantificable.

1 T. Stewart *GE keeps those ideas coming* *Fortune*, 1991, 124 (4), 40-45.

La energía de las preguntas

Invitación al tema

Quienes conducen empresas y quienes conducen países tienen que generar sentido y visión. Su contribución más valiosa está en responder constantemente a las preguntas ¿Para qué hacemos lo que hacemos?, lo cual genera sentido; y ¿Qué queremos llegar a ser?, lo cual genera visión. Y de ahí en adelante todo su trabajo consiste en desmenuzar esas grandes preguntas en otras más específicas y buscarles respuesta. Russell Ackoff¹ dice que lo importante no es producir soluciones, sino plantear problemas, porque al plantearlos bien, ya estamos en camino de resolverlos. De igual manera que al plantear bien una pregunta, ya estamos en camino de encontrar una respuesta. Quizá de ahí podemos deducir que es más desafiante plantear preguntas que encontrar respuestas. Nuestra energía se dispara con las preguntas y reposa con las respuestas. Una pregunta es abrir una *gestalt*, es mostrar un “asunto no concluido”, mientras que una respuesta cierra una *gestalt*, finaliza el asunto y llama al reposo.

En mi trabajo de entrenamiento a grupos en solución de problemas he encontrado que muchas veces el problema se plantea casi como una queja o como un lamento: “No vendemos suficiente”, “la gente no se pone las pilas”. Siempre recomiendo que enriquezcan ese planteo convirtiéndolo en una demanda de acción, mediante una pregunta como: “¿De qué manera podemos vender más –suponiendo que tenemos un buen margen–?” O “¿De qué manera podemos

hacer que los colaboradores se entusiasmen con su trabajo?" Las preguntas son los actos creativos de la inteligencia.

Lo general

Hay una ética que rige a la formulación de preguntas. Una pregunta debe ser un acto de auto-gestión. Formularle una pregunta al jefe, al asesor, al tutor, no libera a la persona que la formula de la responsabilidad de hacer la tarea previa de buscar la respuesta por sí misma, de continuar buscándola o de mejorar las respuestas que vaya obteniendo.

La pregunta debe ser correctamente elaborada. Cuando sale de nosotros debe ser el resultado de una búsqueda. La pregunta pasiva más o menos obedece a la siguiente situación: Como tengo pereza de indagar, voy a preguntar. En cambio la pregunta activa debería brotar de esta situación: Como he venido enriqueciendo este asunto, ahora quiero compartirlo.

Recuerdo las etapas iniciales de mi interés por el tema de la comunicación interpersonal. Busqué a un profesor que conocía bastante del tema y le pedí que me recomendara lecturas sobre el tema. Él me preguntó cuáles eran mis inquietudes específicas. No estaba listo para contestarle. Le pedí tiempo. Me dediqué a poner en blanco y negro esas inquietudes, para lo cual tuve que pensar, revisar bibliografía, escribir algunas notas. Al final, cuando tenía claras las inquietudes, tenía claro dónde encontrar las respuestas y nunca necesité volver a buscar la guía del profesor. Hay preguntas que al formularlas correctamente, desaparece la duda.

Hay preguntas sinceras y preguntas insinceras. El estudiante que pregunta lo que sabe para lucirse en clase, es insincero, como lo es quien formula preguntas para manipular al otro, como quien en una arenga pregunta manipulativamente si vamos a dejar que de esta manera se irrespete a la patria, o al partido, o a la ideología. Hay preguntas que se utilizan para obligar al cliente a decidir la compra. El vendedor del televisor dice que con la compra se pue-

de optar a un obsequio de un reloj despertador o de un teléfono inalámbrico. Luego pregunta cuál es la opción preferida, con el propósito de que cuando el presunto comprador responda, quede de una cierta manera comprometido a comprar. Los buenos penalistas no se exponen a sorpresas y se dice que solo formulan a los testigos, preguntas cuya respuesta conocen de antemano.

Hay preguntas retóricas, esas que nos formulamos sin esperar respuesta, sino para que sirvan de andamio temporal a lo que estamos afirmando. Y hay preguntas que requieren la advertencia a quien va a contestarlas, de que se las estamos formulando con el fin de construir una causa contra ellos, de ahí que sea necesario advertir en la indagación de un acusado que “lo que diga puede ser utilizado en su contra”.

Sócrates preguntaba para conducir al interrogado a nuevos niveles de conocimiento. Su método, la mayéutica, partía de la afirmación de que todos sabemos todo y que con un conjunto de preguntas adecuadas, ese saber podía aflorar en cualquiera. Sócrates y su proceso y condena, son una confirmación de que las preguntas no son neutrales y de que hay tanta responsabilidad en la pregunta como en la respuesta.

En ese sentido Sócrates es como el santo patrono de los buenos tutores, quienes no creen tanto en la pizarra y el marcador sino en el diálogo constructivo, con el cual van construyendo escaleras desde donde está el estudiante –o el colaborador– hasta donde podría estar gracias a este proceso. Pero claro que hay mucha distancia entre un buen tutor y un profesor que por negligente no ha preparado la clase.

Conviene estar en guardia contra las preguntas de los sofistas. El sofista puede dar apariencia de sólidos a argumentos deleznable en vista de su dominio de la fabricación de razonamientos engañosos, con el cual más que conducir a las almas como Sócrates, “captura” almas. Según el Génesis, la malhadada conversación de Eva en el Paraíso, comienza con la pregunta de la serpiente “¿Con que os ha mandado Dios que no comáis de los árboles todos del

paraíso?” La cual, más que una pregunta, constituye una instigación a la rebeldía.

La pregunta como herramienta

Leí, no sé en donde, que la pregunta más promisoría desde el punto de vista científico no es ¿Qué es esto? sino ¿Qué es lo que está ocurriendo? Si traemos a la memoria el imaginativo relato de Newton y la manzana, podríamos ilustrar lo anterior diciendo que si Newton se hubiera preguntado ¿Qué es esto?, sólo hubiera podido responder: ¡Una manzana!”, en tanto que al preguntarse ¿Qué está ocurriendo? se puso en contacto con el fenómeno de la gravitación.

Una hipótesis es una afirmación que tiene alma de pregunta. Cuando afirmamos que con esta nueva presentación el producto se venderá más, se inicia un proceso de búsqueda de información que confirme o rechace tal afirmación o lo que es lo mismo, que le de respuesta a la pregunta de si realmente se venderá más. Una hipótesis es un ejemplo de cómo la pregunta debe ser muy bien elaborada. No toda afirmación es una hipótesis. Para que lo sea se necesita que existan indicios empíricos producto de una cuidadosa observación, en el sentido de que podría haber una asociación causal entre la nueva presentación y el gusto de los consumidores. Necesita también la hipótesis para que no sea simplemente una ocurrencia, que exista un procedimiento objetivo que permita concluir si se la acepta o se la rechaza. Por eso solo se formulan hipótesis en el campo de lo físico, de lo sensible, de lo comprobable, y no en el campo de lo metafísico.

El experimento, también de una cierta manera está relacionado con una pregunta. Le cambiamos la presentación al producto, lo ponemos en distintos puntos de venta y observamos lo que hace el consumidor. Una cosa es si el consumidor simplemente repara en el producto. Otra, si lo toma del estante y luego lo devuelve. Y si lo toma, lo mira, lee la etiqueta y finalmente lo pone en la canasta de compra, el experimento ha sometido a prueba la pregunta ori-

ginal: ¿Existe una asociación positiva entre la nueva presentación y el gusto del consumidor?

La indagación tiene que ser económica, esto es, es importante poder llegar a una conclusión con el menor número de preguntas. Si se nos pide acertar mediante el menor número de preguntas por un número que alguien ha escogido secretamente, entre 1 y 20, podríamos seguir el camino largo de ir preguntando ¿Es el 1? ¿Es el 2? O podríamos seguir el camino corto de preguntar ¿Es mayor de 10? Pregunta que por sí sola reduce el espacio de la búsqueda a la mitad de su tamaño inicial.

Lo particular

Se dice que las preguntas bien formuladas contienen su respuesta y que quien pregunta, de alguna forma, afirma algo. Si alguien pregunta si este producto es lo mejor que se puede producir, de una cierta manera afirma que no le satisface el resultado.

Hay la pregunta parcial y la pregunta de síntesis. El médico le pregunta al paciente si duerme bien, dónde le duele, qué come. El colega le pregunta al médico cuál es su diagnóstico, en el cual están sintetizadas las otras preguntas parciales.

Como se dice en crítica humorística a exámenes y profesores, un insensato puede hacer en un minuto, más preguntas que las que un sabio puede contestar en toda una vida. Lo cual sería una chistosa excusa para un estudiante que no sepa qué responder a una pregunta de su profesor.

Las preguntas profundas merecen respuestas que vayan evolucionando a lo largo del tiempo. Se dice que había un profesor que todos los años formulaba las mismas preguntas para el examen final. Como se lo criticara por eso, replicó que las preguntas eran las mismas, pero las respuestas eran distintas, lo cual nos previene contra la esclerosis mental de tomar las respuestas como si estuvieran chorreadas en concreto.

Quizá la pregunta más dinámica de todas es la de ¿Yo quién soy? Porque al formularla con seriedad nos modificamos, y rigurosamente, quien responde, ya es distinto a quien preguntó.

Existe la pregunta dicotómica, la que ha de responderse con sí o no, de las cuales es un ejemplo clásico la del fiscal que pregunta al acusado si ya dejó de agredir a su mujer. La respuesta sea sí o no, constituye una autoinculpación de agresión. Es un gran recurso de la retórica el saber formular preguntas que solo tienen dos respuestas posibles, las dos de las cuales ponen en aprietos al interrogado.

Hay preguntas que son más bien un tema de reflexión y para las cuales no se espera una respuesta precisa ¿Existe el destino? ¿Podemos fiarnos de los sentidos?

Toda pregunta implica un contexto. Se pregunta desde un conjunto de saberes, de creencias, de ignorancias, de aspiraciones, desde una determinada destreza para adquirir conocimiento. En ese sentido hay que ser muy cauteloso antes de tildar de absurda a una pregunta. Y es posible aprovechar la pregunta para escudriñar su contexto, y así conocer más a quien la formula.

Las preguntas tienen su momento en el tiempo. El vendedor prefiere hablar de las bondades del producto antes de admitir la pregunta sobre el precio. Ningún político preguntará quienes están de acuerdo con su proyecto antes de estar seguro de que muchos lo están. Ningún candidato a empleo preguntará cuándo se modificará su remuneración de entrada. O si las promociones llegan con el tiempo o hay que ganárselas. Y aunque la gente sueña con premios y obsequios, no es oportuno preguntar cuándo y con qué nos premiarán o nos obsequiarán.

Hay la pregunta asertiva, arriesgada: ¿Espera usted que me cruce de brazos ante su eventual ataque? o ¿Debo confiar en usted después de lo ocurrido?

Cuando se nos formula una pregunta nos sentimos obligados a contestarla. Recordemos que no hay preguntas indiscretas sino respuestas indiscretas y tengamos suficiente presencia de ánimo como para no responder a ciertas preguntas. El entrevistador de la televisión obtiene respuestas humorísticas, ridículas, embarazosas de las personas a las cuales abusivamente entrevista, porque éstas no han sabido guardar silencio ante la pregunta. Un caso particular de esto es la pregunta con carga negativa “¿Para qué sirve esta tontería? ¿Por qué hay que hacer esta tontería? El jefe a quien le preguntan eso, no debería caer en la trampa ya que la pregunta preavisa un intercambio violento, estéril, sino que debería responder que ante ese estado emocional prefiere reanudar el tema en otra ocasión.

Cuando este tema surgió, no era tan robusto como ahora que termina. Me hice preguntas. Y sobre todo, hice preguntas a las personas correctas. Estoy satisfecho del resultado.

1 R. Ackoff *El arte de resolver problemas* Limusa México 1981.

Epílogo

Hemos llegado al final de este libro. Como lectores, ustedes se preguntarán qué ha quedado de él. Como autor yo me pregunto qué es lo que querría que no se desvaneciera.

Creo que el fenómeno empresa es una creación singular de la modernidad, del cual depende estrechamente nuestro bienestar. De ahí que convenga tener claro que la sociedad se beneficia si las empresas son eficaces. Eficacia que depende de su buen diseño estratégico, financiero, tecnológico y humano. Un buen diseño humano desarrolla y activa la disposición, las destrezas, la formación, de todas las personas que con su trabajo hacen posible el alcance de las metas.

Pero la participación de las personas en la vida de la empresa no se puede juzgar simplemente desde la perspectiva de la eficacia porque el trabajo para el ser humano maduro, puede y debe ser una fuente de felicidad. Esto le da al trabajo una dimensión trascendente, así como quien lo realiza, es un ser trascendente y no una simple pieza de engranaje.

El ser humano es intrínsecamente digno. Por su naturaleza tiene derechos y dimensiones que lo ponen por encima de constituir simplemente un factor de producción. Su capacidad de ejercer su libertad y su racionalidad, florecen cuando está libre de ignorancia, libre de temor, libre de culpa. Vive movilizado por necesidades profundas de crear, comunicar, dar y recibir afecto y encontrar sentido a lo que hace. Tiene el derecho y la obligación de ser feliz.

Es capaz de automotivarse porque tiene como capacidad distintiva, la de elegir actitudes. Es capaz de comportamientos paradójicos. De afrontar las dificultades con buen ánimo. Por tanto no debe ser manipulado para que realice su trabajo con eficiencia, sino invitado a ejercer la diligencia, bella palabra cuyo origen etimológico la hermana con el amor.

El colaborador requiere tanto de conocimientos, como de destrezas y de virtudes. Por eso, la capacitación para la eficiencia, implica esas tres dimensiones y requiere oportunidades para su auto desarrollo en ellas, con ocasión del trabajo. La capacitación que solo se dirige a aumentar los conocimientos y las destrezas, olvida que como dice Ortega, hay detrás de cada brazo un corazón.

De ahí la enorme importancia de que los jefes, ejerzan una función de tutores, de coaches, más que de autoridades investidas de poder formal. Que ejerzan lo que hoy se llama “poder blando”. Que influyeran más que emitan órdenes.

En ese autodesarrollo del ser humano en el trabajo, influyen tanto el ambiente de la empresa como la actitud de las personas. Las empresas que tienen una visión inspiradora más probablemente lograrán transmutar el trabajo, de un encargo en una misión. Aquéllas que dominan las prácticas para producir alineamiento en sus colaboradores, facilitarán que ellos se entusiasmen porque tienen clara la contribución de su trabajo al esfuerzo común. Mediante una delegación adecuada, desafiante, empoderante, potenciarán la responsabilidad individual de cada colaborador, lo pondrán en un camino de aprendizaje y autorealización, esto es, de llegar a ser lo que ha de ser.

La evaluación de los resultados del trabajo de cada uno, debe ser permanente y formativa, no intentada para sancionar o premiar sino para proveer información útil al mejoramiento personal. La responsabilidad individual debe ser tal que la autoevaluación, preceda a la evaluación que realicen los jefes, a fin de que el conocimiento de sí misma, impulse el mejoramiento de cada persona.

El capital social de la empresa, viene dado por la forma en la que logre integrar los talentos de sus colaboradores en equipos y redes, que en analogía con el cerebro humano, vengan a constituir un todo armónico y sinérgico, que convierta a las empresas en organismos adaptables mediante la utilización de aprendizajes acumulados y mediante una continua innovación.

Marzo 2009