



El Espejo del Líder

DAVID FISCHMAN

 UPC

El Comercio

El Espejo del Líder

DAVID FISCHMAN

FREE**LIBROS**.ORG

© David Fischman
© Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
© El Comercio (para la presente primera edición)
Octubre 2000
Impreso en el Perú

Cubierta: Maricruz Arribas
Diseño de cubierta y
diagramación: Ana Sofía Miguel de Priego

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Centro de Información**

Fischman, David

El Espejo del Líder / David Fischman

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC); El Comercio, 2000.
ISBN 9972-676-29-3

LIDERAZGO/ CREATIVIDAD/ INNOVACIONES / RECURSOS
HUMANOS/ EQUIPOS DE TRABAJO

658.4092 FISC/E

A mi esposa Cecilia

PRESENTACIÓN

DEL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)

¿Para qué usamos un espejo? Solemos hacerlo para ver cuál es el aspecto que estamos mostrando a los demás, y si es el que queremos ofrecer. Pero también lo hacemos para reconocernos como somos.

El reconocimiento personal es un primer paso en el autoestudio que debemos emprender si de veras queremos desempeñar un papel o cumplir cualquier propósito en nuestras vidas. De nada nos serviría ese empeño si no somos capaces de reconocernos a nosotros mismos.

La condición de un líder no depende sólo de su voluntad. No basta con querer ser líder para alcanzar a serlo. El liderazgo consiste en reunir y combinar una serie de atributos que los demás puedan reconocer en la conducta que mostramos. Esos rasgos son presentados en éste libro y nos ayudan a vernos, o no, reflejados en ellos, y a saber cuántas y cuáles de las percepciones que tenemos respecto de nosotros son aquéllas que los demás ven como cualidades propias de los líderes.

Luego de ese autoestudio, el liderazgo exige actitudes concretas. No son las actitudes del manejo, ni de la manipulación. Ni siquiera las del mando. Son las de la persuasión o, mejor aún, las de la inspiración. No son líderes los que jalan ni los que empujan. Más bien son los líderes los que hacen que aquellos con quienes viven o trabajan se sientan naturalmente invitados a practicar un determinado modo de vivir. En otras palabras, quienes contagian una especial forma de ser.

Para ser capaces de inspirar a los demás, los líderes tienen que ser antes capaces de encontrar en sí mismos la fuente de esa inspiración. Nadie da lo que no tiene ni desborda de lo que no está pleno. De la abundancia del corazón habla la lengua, dicen los libros sagrados. De la plenitud del espíritu brota el ejemplo, diríamos ahora.

Cuando éramos niños jugábamos con los espejos. En ocasiones, lo hacíamos para enneguecer a los demás con los reflejos del sol. También para hacer llegar sus luces donde las sombras no lo permitirían. Este libro, que ha adoptado como título el nombre del espejo, no puede cegar a nadie, sino debe servir para iluminar aquellos de nuestros espacios interiores donde las sombras de la vida no permiten recibir la claridad.

LUIS BUSTAMANTE BELÁUNDE

PRESENTACIÓN

DEL EDITOR GENERAL DE PUBLICACIONES DE EL COMERCIO

¿Qué cualidad de tener un buen líder? ¿Cómo debe administrar y comunicar sus ideas, sus emociones, sus esperanzas? ¿Qué virtudes debe movilizar en la gente a su alrededor? ¿Hasta qué punto debe saber escuchar? Estas preguntas no se circunscriben sólo al ámbito empresarial sino también al de toda nuestra vida. Son las preguntas esenciales en una época en la que todos tenemos que asumir liderazgos en el trabajo, en la familia en la vida diaria, en las emergencias, con distintos grupos de personas. En un tiempo de crisis, el que la necesidad nos obliga a crear nuevos recursos, el liderazgo es indispensable.

El espejo del líder de David Fishman que El comercio se enorgullece en presentar a todos sus lectores, aborda estos temas de una manera ejemplar. Sus consejos sobre cómo manejar el ego, cómo enfrentar nuestros errores, cómo planear nuestro tiempo, cómo relacionarnos con personas – recordemos que nosotros no somos robots, nos dice– nos ayuda a reconocer y resolver los problemas de interrelación grupal en cualquier ámbito pero, fundamentalmente, nos orientan para enriquecer nuestra vida.

La premisa de la que parte este libro es que un líder es, ante todo, un observador: tiene que conocerse a sí mismo, mirarse en el espejo y conocer a la gente con la que trabaja. Un líder no forma seguidores; forma otros líderes. Para ello, es esencial superar el egocentrismo y desarrollar la capacidad de ponerse en los zapatos del otro. Saber escuchar, integrar, priorizar, armonizar, hacer y asimilar críticas constructivas, son cualidades esenciales para poder formar verdaderos equipos. Pero para ser líder de otros uno tiene antes que saber ser líder de uno mismo. Y para lograr esto es importante alcanzar un equilibrio interior, que sólo conseguiremos cuando nuestro espíritu se manifieste por encima de esa máscara que es nuestro ego.

El espejo del líder es un libro extraordinariamente útil. Las características del líder que identifica están sugeridas en relatos y cuentos ilustrativos y fáciles de asimilar, con finales sorpresivos y

esclarecedores. Los textos de David ayudan a mi espíritu a recordar lo vivido y aprendido en las diferentes etapas de mi vida, y reconstruyo, entonces, mi propia historia que es la que cuento a mis hijos, líderes. De manera parecida a los encuentros que tenía el principito con el Zorro en los atardeceres, mirando el mar desde la ventana yo me encuentro con las ideas de David.

BERNARDO ROCA REY MIRÓ QUESADA

PRESENTACIÓN

DEL GERENTE GENERAL DE PROFUTURO AFP

Vivimos en una era de cambio constante. Para que las empresas sean o continúen siendo competitivas, deben a menudo realizar mejoras a través del cambio radical o el diseño organizacional. Las personas, por el contrario, no pueden ser diseñadas. Los individuos debemos concedernos facultades a nosotros mismos para cambiar. Todo cambio es un auto-cambio y, precisamente por que somos seres humanos, a nosotros nos resulta difícil enfrentar el cambio en la medida en que requiere de autoliderazgo, la esencia del liderazgo.

¿Qué es más fácil? ¿Mirarse a sí mismo o mirarse en el espejo? Mirarse uno mismo puede brindar una visión restringida. Mirarse al espejo facilita una visualización más completa. A veces percibimos sólo lo que queremos ver y no lo que realmente es. Cada mañana, debemos ver en el espejo la clase de persona que queremos ser y respetar y a la que queremos creer, de modo que nos fortalezcamos contra la mayor tentación del líder: hacer lo que goza de la aprobación general en lugar de lo que es correcto.

El espejo del líder ayuda al lector a verse a sí mismo a través del «espejo» de las letras magisterialmente colocados por el autor. Verse uno mismo en el espejo es el primer paso para autoliderar el cambio que nos permita ser mejores y liderar su vida.

David Fischman nos entrega su segundo libro en el estilo fácil, simple y tremendamente profundo que caracteriza a sus obras. Lo más importante es que el libro obedece aun sólo interés: servir. Este interés se ve ampliamente respaldado en la visión de *ProFuturo AFP*: «Ser un ejemplo empresarial liderando en el conocimiento y la satisfacción del cliente». Por eso estamos aquí, en este libro y en este concepto... el liderazgo en el conocimiento y en el servicio.

El espejo del líder está lleno de opciones que cada uno de los lectores deberá tomar. Es una cuestión de decisión. Quienes quieren seguir mejorando, quienes se sienten inclinados a seguir construyendo algo nuevo en vez de rendirse ante las circunstancias, y quienes están comprometidos a seguir liderando su futuro, tienen en sus manos un valioso instrumento para llegar a ser el líder que todos queremos ser.

MARIANO FELIPE PAZ SOLDÁN F.

*La Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas (UPC)
agradece a Maricruz Arribas
la cesión de su cuadro
reproducido en la carátula.*

*Partes del presente libro fueron
publicadas en el
diario El Comercio de Lima
durante el año 2000.*

Contenido

PRESENTACIÓN

| | |
|--|----|
| Del rector de la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas (UPC) | 07 |
| Del editor general de publicaciones de El Comercio | 09 |
| Del gerente general de Pro Futuro AFP | 10 |

INTRODUCCIÓN 15

1.CONTROL DEL EGO 19

| | |
|---|----|
| Una vacuna para el ego | 21 |
| Los errores y el ego | 23 |
| La batalla de la vida entre dos pilotos | 25 |
| ¿Sabe valorar lo que tiene? | 28 |
| Cuando el cliente no tiene la razón | 30 |
| La verdadera riqueza | 34 |
| ¿Son los negocios una guerra? | 36 |

2. EQUILIBRIO 41

| | |
|---|----|
| La contabilidad de la vida | 43 |
| La respiración y la empresa | 45 |
| Cuando queremos encontrar el equilibrio | 47 |
| Hay drogas no prohibidas que también perjudican | 50 |
| Planificación estratégica personal | 52 |

3.DESAPEGO 57

| | |
|--|----|
| ¡Qué bueno, qué bueno, qué bueno! | 58 |
| ¿Realmente queremos perseguir a la liebre? | 60 |
| Problemas: oportunidades para crecer | 63 |

4.RESPONSABILIDAD 69

| | |
|--|----|
| La tercera ley de Newton en la empresa y la vida | 71 |
|--|----|

| | |
|--|-----|
| La lealtad y la empresa | 74 |
| Qué piensas y quien eres | 76 |
| De tal padre, tal ejecutivo | 79 |
| No hay que dejarse arrastrar por los remolinos negativos | 81 |
| El poder de una visión | 84 |
| | |
| 5. TRABAJO EN EQUIPO | 89 |
| Gerencia de conflictos | 91 |
| ¿Por qué fallan los equipos? | 94 |
| Recuerde: trabaja con personas y no con robots | 98 |
| El verdadero líder forma líderes y no seguidores | 100 |
| Cuando no escuchamos, comunicamos... | 103 |
| A presión de grupo, oídos sordos | 105 |
| | |
| 6. DESTREZAS GERENCIALES | 111 |
| Presentaciones de alto impacto | 113 |
| El gerente entrenador | 115 |
| Motivando de adentro hacia afuera | 118 |
| Cómo dar una crítica constructiva | 120 |
| Anatomía del poder | 123 |
| ¿Usted lidera o administra? | 126 |
| Integridad | 128 |
| | |
| EPILOGO | 135 |
| El verdadero objetivo de la vida. Un enfoque espiritual | 136 |
| | |
| ANEXOS | 140 |

INTRODUCCIÓN

Quisiera empezar con una historia que escuché por primera vez cuando era niño, y que encierra una enseñanza profunda que resume la esencia de este libro.

Cuenta que un rey, muy vanidoso y ostentoso, recibió la vista de un falso sastre que decía ofrecer la tela más preciosa del reino. El sastre le indicó al rey que la tela era invisible a la mayoría de personas y que sólo las personas inteligentes podrían apreciar su belleza. Cuando le mostraron la supuesta tela al rey, éste, aunque en realidad no veía nada, elogió sus bondades. Los asesores, para no quedarse atrás, inmediatamente le dieron la razón al rey. Cuando el rey se «puso» el traje confeccionado con la tela imaginaria, todos los asesores lo alabaron haciéndole saber lo elegante que se veía. Confiado, el rey salió a la calle con su nuevo traje y sus «fieles» súbditos, al verlo, lo aplaudieron. El rey estaba convencido de lo inteligente que era por a ver sido capaz de ver y vestir el nuevo traje. Hasta que pasó un niño que, inocentemente, gritó: «¡Miren, el rey está desnudo!».

En esta historia, el rey no quiso verse en su espejo interior. Por querer impresionar a los demás y demostrar que él sí era inteligente, no quiso aceptar el hecho de que no veía la tela. Es más, usó como espejo a las otras personas, quienes, por ocultar sus propias inseguridades y por agradar al rey, le confirmaron la supuesta existencia de la tela.

Lo mismo nos ocurre en la vida real. Nos pasamos la vida tratando de proyectar una imagen hacia los demás. Intentamos mostrarnos como proyectar una imagen hacia los demás, intentamos mostrarnos como competentes, exitosos, conocedores, valorados y capaces. Muchas veces se tratan de una imagen tan irreal como la tela: una imagen que, en el fondo, a nosotros mismos no nos convence. Lo peor de todo es que, como los asesores del rey, las personas que nos rodean tratan de agradarnos y no nos dicen la verdad. Nos siguen la corriente y sólo nos

ayudan a perpetuar nuestra propia ignorancia o negación.

El espejo del líder es un libro para aquellas que tengan el coraje de verse en un espejo interior. Cuando compramos ropa en un tienda, nos miramos al espejo para ver cómo nos queda. Nos basta con que el vendedor nos diga que nos queda bien.

El espejo del líder provee un marco conceptual que permitirá al lector reconocer en su «espejo» una serie de características personales e interpersonales. A diferencia de la ropa, estas características las vestimos en nuestro interior y no son tan visibles.

En los talleres de Presentación de Alto Impacto de Liderazgo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), grabamos en video a los participantes cuando hablan en público. Lo interesante es que los participantes, al ver su grabación, reconocen que muchos de los gestos que hicieron y las posturas que asumieron, a raíz de su nerviosismo, eran desconocidos para ellos. No eran conscientes de ello hasta que se vieron en el video. Como resultado de este auto conocimiento, las personas siempre mejoran su postura y movimientos.

Este libro pretende que las personas, después de leer el contenido y resolver los ejercicios de diagnóstico personal que aparecen en cada capítulo, se observen a sí mismas. Tomar conciencia de cómo estamos en cada tema del libro es el primer paso para mejorar y cambiar.

Cuentan que la verdad desnuda se paseaba por un pueblo, donde la gente se espantaba y la rechazaba. Nadie la dejaba entrar a las casas. La verdad desnuda estaba muy deprimida, cuando se encontró con la parábola y le contó sus penas: «Nadie me quiere, parece que soy muy vieja y todos me rechazan». La parábola respondió: «lo que pasa es que a nadie le gusta lo crudo y desnudo. Déjame prestarte un poco de mi ropa y verás cómo te aceptan inmediatamente». Así, la verdad se vistió de parábola y fue aceptada con alegría en las casas del pueblo.¹

Es duro verse al espejo cuando la verdad que vemos

¹ASUBEL. Nithan. A. Treasury of Jewish Folklore stories, Traditions, Legend , Wisdom and Folk Song of Jewish People. New York: Crown Publishers, Inc. 1975.

está desnuda. Es más fácil verla, aprenderla y digerirla cuando está vestida con historias. Las historias muestran la realidad de forma entretenida y creativa. A través de lo que les ocurre a los diferentes personajes, vamos internalizando las lecciones para nuestra propia vida.

Hay personas que ya se miran actualmente al espejo, pero su espejo no les da la información correcta: Se ven más grandes o pequeñas de lo que son. El Espejo del Líder Pretende ser un instrumento para que las personas puedan ver su realidad sin distorsiones, sin ofender ni agredir a nadie. Las historias relatadas buscan ayudar a la mayor comprensión y retención de los conocimientos.

Para mí, la vida es un salón de clases donde se imparte lecciones 24 horas diarias. En este salón hay tres tipos de alumnos. El primero es el alumno «leño seco», que está alerta a todas las enseñanzas; con cualquier fósforo prende en él fácilmente la llama del aprendizaje. Otro es el alumno «leño mojado», que requiere más tiempo para darse cuenta de que está en una clase. No es tan consciente de lo que pasa a su alrededor, pero con el tiempo logra prender en él la llama del aprendizaje. Por último, tenemos al alumno «musgo». Éste está totalmente húmedo, no aprovecha las oportunidades de la vida para aprender y le tomará muchos años despertar.

Usted evalúe. ¿Qué tipo de alumno de la vida es usted? Dependerá de esto qué tanto provecho le saque a este libro.

Tal como *El camino de Líder*, publicado en febrero de 2000, este libro profundiza los conceptos de liderazgo personal e interpersonal. No es posible dirigir a otras personas si primero no nos podemos dirigir a nosotros mismos. Es por ello que este libro se inicia con conceptos del liderazgo personal, en los que se profundiza los temas de equilibrio, control del ego, desapego y responsabilidad. En lo que respecta al liderazgo interpersonal, se aborda los conceptos de trabajo en equipo y destrezas gerenciales, en dos capítulos que resumen las principales habilidades para manejarse en el mundo de las organizaciones.

Al final de cada capítulo hay un instrumento para que evaluemos nuestro grado de competencia en el tema. Es importante que lo respondamos con base en nuestra rea-

lidad actual, y no como quisiéramos que fuera.

El Espejo del Líder es el resultado de haberme mirado en mi espejo interior. Cada página de este libro contiene reflexiones sobre mis propios errores. Escribirlo me ayudó a comprenderlos mejor y a aprender.

¿Cómo leer este libro? De la misma manera en que usamos un espejo. Cuando hemos pasado mucho tiempo sin mirarnos al espejo, nos observamos desde todos los ángulos. Del mismo modo, lea este libro meticulosamente, de principio a fin, Luego, así como rutinariamente mira algún aspecto suyo en el espejo –su cara, su ropa, su barba, su maquillaje–, tome este libro y vuelva a leer un capítulo sobre el que quiera profundizar. Es posible que con otra mirada a *El Espejo del Líder* descubra algo nuevo de sí mismo que nunca antes vio.

Lima, octubre de 2000

1.CONTROL DEL EGO

Imagine que usted es un actor de teatro que actúa con una máscara. Un día, va a su casa y le da pereza quitarse la máscara. Su pareja le pide que se la saque, pero usted le dice que lo hará más tarde. Pasa todo el día con su máscara puesta y no se la saca. Así, después de usar la máscara durante tres meses, usted ya no sabe quién es usted y quién es la máscara. Usted se ha fundido con la máscara y ahora ella es parte de usted.

Lo mismo nos pasa con el ego es una máscara que llevamos puesta desde hace muchos años y estamos fundidos en ella. No sabemos diferenciar qué es lo que hacemos por nosotros mismos y lo que hacemos por la manipulación del ego.

Según la psicología, el ego es el yo. Sin embargo, la definición de ego que utilizo en este libro está relacionada con la autoestima.

El ego es una personalidad inferior que se crea cuando la persona tiene una autoestima baja; es decir, una sensación de baja valía y competencia personal. El ego, a través de sus múltiples manifestaciones, trata de ocultar a toda costa que la persona se siente internamente insegura, no valorada y poco querida. En la psicología, a esta personalidad inferior se le reconoce como el falso yo.

Cuando comprimimos un resorte con nuestra mano, sentimos automáticamente una fuerza de reacción que tiende a descomprimir el resorte. Esta fuerza puede compararse al ego. Cuando nuestro «resorte» de la autoestima está bajo o comprimido, el ego trata a toda costa de subirlo. Pero todos los mecanismos que usa son soluciones temporales, que dan una sensación de seguridad y valía temporal, pero no elevan la autoestima. Algunos ejemplos: hablar a espaldas de las personas para sentirnos mejores que ellas, encontrar los errores en nuestros subordinados para sentirnos superiores, o no aceptar que nos equivocamos y así negarnos la oportunidad de aprender de nuestros errores.

Imagine a un hombre que tiene una baja autoestima y, como consecuencia un ego muy fuerte. Él quiere demostrarle al mundo que es el mejor de todos. Estudia rigurosamente para ingresar a la universidad y logra aprobar. Ya en la universidad, quiere demostrar a todos que es el mejor alumno, que es superior. Estudia muchísimo, con perseverancia, y logra excelentes notas. Lo premian como el mejor alumno de la universidad. Durante la ceremonia de entrega del premio, lo recibe con soberbia y se lo muestra a todos sus amigos, diciendo mentalmente: «¿Ven? Soy el mejor». Luego, contratado por una empresa importante. Se esfuerza, trabaja más que todos, se queda en la oficina los fines de semana y hasta muy tarde en las noches. Quiere probar que no hay nadie mejor que él. Pasa un tiempo y lo ascienden a gerente.

El ego le ha dado éxitos en la vida a esta persona. Ha llegado muy alto en la escalera profesional. Pero, ¿Ustedes creen que es feliz? Lo más probable es que no. No se puede ser feliz sólo viviendo para afuera: viviendo para probarle al mundo que uno es el mejor. Uno puede lograr los mismos éxitos si se lo propone por que quiere y no por que la máscara lo manipule.

Cuando vivimos en el ego, vivimos desequilibrados. Vivimos con pensamientos y emociones de odio, envidia, preocupación y angustia. En cambio cuando estamos en equilibrio, paz y felicidad, nos alejamos de la máscara.

Entonces, ¿Es malo el ego? Eso usted lo decide. Lo que es cierto es que el ego es inherente al ser humano. ¿Qué hacer con él? En primer lugar, tomemos en cuenta de que existe la máscara, así como las conductas que genera en nosotros. Mantengamos nuestro ego bajo control y no dejemos que nos conduzca acciones no deseadas.

*Si queremos satisfacer nuestro ego,
Debemos estar dispuestos a entregar el control
De nuestra vida a terceras personas.*

Una vacuna para el ego

Cuando hacemos las cosas bien, llega el éxito. El éxito atrae la atención y el interés de las personas. El interés de las personas nos gusta tanto que muchas veces sólo trabajamos para él y nos alejamos de lo que realmente nos llevo al éxito.

Cuando los cardenales eligen al nuevo Papa, lo cargan en un asiento especial. Pero en el camino a su trono, el pontífice es bajado dos veces al piso, para que recuerde de dónde vino y mantenga siempre la humildad.

Esta ceremonia tiene raíces en la esencia del ser humano. Cuando estamos en una posición de poder o prestigio, es fácil embriagarse con la atención y el interés de las personas. El poder es una droga adictiva que engancha a nuestro ego y nos cuesta mucho esfuerzo dejarla. Lo que hacemos es entregar a las personas el poder sobre nosotros. Si nos miran, se interesan por nosotros y nos rinden pleitesía, entonces sentimos que valemos. De lo contrario, nos sentimos ignorados y como si no tuviéramos ningún valor.

Hoy en día existen muchas personas que fueron empresarios exitosos en años anteriores, pero que ahora lo han perdido todo. Sus empresas quebraron, ya no tienen poder y es frecuente verlos deprimidos. Esta depresión se origina, más que en el problema económico, en el hecho de que ya no se consideran «importantes» para otras personas. Han perdido su poder y, con él, su sensación de valía y competencia personal. Ya no tienen la «droga» y no saben como encontrarla.

Un amigo mío, que estuvo cerca de un candidato que todos creían que ganaría ciertas elecciones, me comentó que, en esos tiempos, en las reuniones sociales la gente lo buscaba con mucho interés. Celebraban sus bromas, lo veían esbelto, simpático; todos escuchaban cada palabra que decía con suma atención. Sin embargo, cuando el candidato perdió, ya nadie lo buscaba. Se sentía el hombre invisible. De la noche a la mañana, sus bromas eran de mal gusto. Además, ¡Cómo había envejecido! Lo increíble es que él era la misma persona. Él no había

cambiado, pero el interés de la gente sí.

Cuando basamos nuestra valía personal personal en lo que la gente piensa de nosotros, nos convertimos en seres dependientes. Nuestra felicidad deja de depender de nosotros y pasa a depender de los otros. Es como si olvidáramos que sabemos respirar y le pidiéramos, a cada persona que vemos, que nos aplicara respiración artificial. Vamos de persona en persona buscando «su interés» o el aire para respirar. Sin embargo, nosotros no lo necesitamos. Tenemos la capacidad de respirar solos, pero lo olvidamos, creyendo que, si el interés de las personas, no podremos hacerlo.

Cuando trabajamos para lograr que la gente nos mire y aprecie, es que somos manipulados por nuestro ego. Cuando trabajamos para aportar lo mejor de nosotros mismos a fin de contribuir con alguna actividad que tiene significado, nuestro verdadero ser aflora.

Cuentan que cuatro sabios encontraron en el bosque unos huesos de tigre. Para demostrar su habilidad, uno de ellos dijo: «Yo puedo recrear el animal completo de este animal», y así lo hizo. Otro sabio prometió devolverle al animal su carne, su piel y su sangre, y así lo hizo. El tercero, para demostrar que era el mejor, dijo: «Yo puedo regresarlo a la vida». El cuarto sabio le pidió que no lo hiciera; que lo que creía capaz, pero que dejara las cosas así. Pero el sabio insistió en demostrarles su poder. El cuarto sabio, entonces, pidió tiempo para poder subir a un árbol. Cuando el tercer sabio le dio la vida al animal, el hambriento tigre devoró a los tres sabios que estaban a su costado. El cuarto observo con impotencia la suerte de sus compañeros desde el árbol.¹

No deje que su ego lo devore en la vida alejándolo de la verdadera felicidad. Si usted quiere vacunarse contra él, controle sus pensamientos. Piense cómo puede contribuir y servir en todo lo que hace. Deje de pensar sólo en usted, en destacar y en figurar, y piense mejor en todo lo que puede hacer para ayudar y permitir crecer a las personas de su entorno.

1RAMANUJAN, A. K. *Folktales from India. A Selection of Oral Tales from Twenty-Two Languages.* Nueva York: Panthero Books, 1993.

*El hombre no revela mejor su carácter
Que cuando describe el carácter de otro.*

Jean Paul Richter

Los errores y el ego

*En muchas oportunidades, los gerentes embarcan a sus subordinados
En metas sin sentido que perjudican a la organización. ¿Por qué los
Subordinados no lo impiden? Por que al jefe le resulta muy difícil
Aceptar sus errores.*

Cuentan que un rey descubrió que su pájaro preferido había escapado. Inmediatamente ordenó matar al oficial a cargo de los pájaros del palacio. El general del ejército, al enterarse, fue a persuadirlo para que no matara al oficial. Dada la negativa del rey, le pidió permiso para comunicarle al oficial la gravedad de sus errores: «en primer lugar, fuiste descuidado y dejaste escapar al pájaro preferido del rey. En segundo lugar, estás haciendo que nuestro sabio rey tenga que matar a una persona por un insignificante animal. Y tercero, tu muerte hará que otros se enteren de que nuestro rey mató injustamente a un oficial leal solamente por un pájaro». El rey entendió el mensaje y canceló la ejecución.²

Así como este general, muchos subordinados despliegan un enorme esfuerzo y tiempo para comunicarles a sus jefes sus errores. ¿Por qué les cuesta tanto a los líderes aceptar sus errores? Quizá por que, en el fondo, no se sienten competentes y tienen miedo de confirmar

²TE-WU MA, Tom. Chinese fables Wisdom Insights for Better Living. Nueva York: Barricadas Books, Inc. 1997

que, efectivamente, no lo son.

Todos los seres humanos tenemos un ego que, según la filosofía oriental, es una personalidad inferior. El ego tiene como función ocultar la baja sensación de competencia y de valoración personal. El ego tratará de hacer lo imposible para que la persona se vea inteligente, capaz y exitosa, camuflando las sensaciones de inseguridad. Mientras más elevado sea el ego de una persona, más dificultad tendrá para aceptar sus errores.

Imagínese que usted se pone una camisa tres tallas más grande que la suya. Luego infla unos globos adentro de su camisa para simular un cuerpo musculoso. El ego es el que sopla los globos, para impedir que otras personas—nosotros mismos—descubran nuestra verdadera realidad. Para el ego, aceptar los errores es como Hincar los globos de un alfiler: es exponernos a que nos vean como realmente somos.

Lo peor de todo es que el ego nos impide aprovechar la oportunidad más grande que nos da la vida. La oportunidad de aprender. El primer paso para el aprendizaje es tomar conciencia de nuestra realidad. Si mi ego me hace creer que soy bueno haciendo alguna función, y en realidad no lo soy, será muy difícil escuchar a quienes quieren enseñarme.

El gerente y sus subordinados son como aquellos atletas especializados en saltos ornamentales. El gerente es el que está en el trampolín más alto. Al estar en una posición más elevada, tiene una visión holística para la toma de decisiones. Pero esa posición también permite que su personal vea sus acciones con mayor claridad, detectando fácilmente sus errores.

Aprenda a escuchar a sus subordinados, y no desaproveche su mejor fuente de retroalimentación. Aceptar los errores envía a su personal un mensaje de apertura, confianza y transparencia, que inspira y motiva. A nadie le gusta que el objetivo de su trabajo sea satisfacer el ego del jefe. Recuerde que su personal no está en el negocio de servir al cliente.

Cuentan que un rey informó a su mujer que mataría a un oficial que frecuentemente le mostraba errores. La reina, preocupada, se presentó ante el rey y le dijo: «felicitaciones, Su majestad». El rey preguntó, intrigado, por

qué lo felicitaba. La reina le respondió: «He sabido que los gobernantes más inteligentes y virtuosos son aquellos que permiten que sus oficiales los critiquen. Esto significa que su majestad debe ser inteligente y virtuoso». El rey inmediatamente cambió de opinión y más bien ascendió a su oficial.³

Ojalá que nuestros subordinados no tengan que usar la estrategia de la esposa del rey, manipulando nuestro ego para hacernos tomar una mejor decisión. Ojalá desperremos y tomemos conciencia de cómo nos esclavizan las cadenas del ego y sepamos cortarlas a tiempo.

*Toda la felicidad que existe en el mundo
Ha nacido enteramente del deseo por el bien de los demás seres.
Toda la infelicidad que existe ha nacido del egoísmo.
Precepto budista.*

La batalla de la vida entre dos pilotos

¿Qué pasaría si una empresa tuviera dos gerentes generales tratando de tomar el poder?. Probablemente sería un combate eterno. Lo mismo ocurre en nuestra mente. Hay dos gerentes generales que tienen misiones distintas. La pregunta es: ¿A cuál le damos el poder?.

Las antiguas escrituras hindúes cuentan que un príncipe observó a un hombre echado bajo un árbol, con la boca abierta, recibiendo la miel que goteaba de un panal. También observó a una serpiente venenosa acercándose al hombre. El príncipe advirtió al hombre del peligro, pero éste, inconsciente de su realidad, respondió: «Me quieres engañar para ocupar mi sitio y comerte mi miel».⁴

3 Ibid.

4PARAMAHANSA, Prajñanananda. Hymns from Him. A Mediative interpretation of the Bhagavad Gitaq in the Light Of Kriya Yoga. Florida: The Kriya yoga Institute, 1999.

En esta historia, la miel representa el gozo del mundo de los sentidos y lo material, y la serpiente representa el avance del tiempo. La historia muestra cómo muchos de los seres humanos dedican su vida al gozo de los sentidos y lo material, desaprovechando el tiempo para buscar su verdadera felicidad.

Lo peor de todo, como lo narra la historia, es que no son conscientes de su problema.

Nuestra vida es una permanente batalla entre dos adversarios poderosos que residen en nuestro ser: El ego y el espíritu. El ego orienta nuestra vida hacia fuera, buscando la felicidad en el mundo externo. Lo hace a través de la compra de bienes materiales superfluos, del logro de metas que demuestran que somos capaces, y de la permanente búsqueda de aprobación, atención y admiración de los demás.

Para el ego, el poder se obtiene de lo exterior, de lo que opinan las personas de nosotros. El ego genera emociones como la ira, el odio, la envidia, la angustia y la codicia, que son sus armas para hacernos actuar y para conseguir lo que queremos.

Por otro lado, el espíritu orienta nuestra vida hacia adentro, buscando la felicidad en nuestro mundo interior a través de la necesidad de conocernos, aceptarnos y amarnos a nosotros mismos; a través de la oración, el silencio y la meditación; tratando de ayudar, servir y entregar a terceros desinteresadamente.

Para el espíritu, el poder se obtiene de nuestro interior, de lograr paz, equilibrio y una conexión con nosotros mismos y con la divinidad. El espíritu genera sensaciones de compasión, comprensión, respeto, paz y amor.

Nuestro cuerpo es como in auto que tiene dos pilotos; el ego y el espíritu. El ego quiere ganar la carrera a toda costa, para que la gente lo admire como el mejor. Al espíritu, en cambio le interesa disfrutar el camino, conectarse con la naturaleza, conducir en paz y, además, servir y ayudar a las personas con las que se cruza.

Ambos tienen objetivos muy distintos en la vida. ¿Cual conductor traerá nuestra verdadera felicidad? La respuesta es evidente: El espíritu. El problema es que la competencia y turbulencia del mundo ha puesto a dormir al espíri-

tu en el asiento de atrás de nuestro auto, y ha escogido a nuestro ego como nuestro piloto. Lo peor de todo es que muchos hemos olvidado que existe ese piloto espiritual.

En la empresa de hoy se invierte capacitando a los ejecutivos en métodos de trabajo en equipo, comunicación interpersonal y gerencia de conflictos, entre otros. Estos cursos, además de ser herramientas útiles, tienen un común denominador: Le quitan el volante al ego y nos ayudan a traer el espíritu al trabajo.

El ego, sin embargo, tiene una «fuerza de gravedad» casi tan poderosa como la de la tierra, que nos deja salir de él fácilmente. Cuando el trasbordador Discovery sale en sus misiones espaciales, necesita una gran cantidad de energía para despegar y vencer la fuerza de la gravedad. Una vez en el espacio, puede desplazarse fácilmente. De la misma manera, el ego desplazará toda su fuerza para engañarnos y convencernos de que él es el único piloto que existe, para mantener así su influencia.

Para salir de la «fuerza de la gravedad» del ego necesitaremos mucha energía de nuestra parte. Necesitamos orientar nuestra vida hacia la introversión, estar a solas con nosotros mismos y tratar de conectarnos con nuestro espíritu. Sólo de esta forma podremos conducir nuestra vida hacia la felicidad.

*La experiencia es un peine que te da la vida
Cuando ya te has quedado calvo.*

Judith Stern

¿Sabe valorar lo que tiene?

Haga la prueba y deje de respirar por un minuto. Al intentarlo, habrá recordado que no podemos vivir sin respirar. Y es que la respiración es indispensable para nuestra vida, pero rara vez tomamos conciencia de su importancia hasta que la perdemos. Lo mismo ocurre en la empresa, cuando no valoramos a nuestros subordinados, o a nuestra organización, hasta que lo perdemos.

Una persona le pidió al rabino de su comunidad que lo ayudara, por que ya no soportaba la estrechez de la habitación que ocupaban él, su mujer y sus tres hijos. El rabino prometió ayudarlo, pero primero le preguntó: «¿Cuántos animales tiene?». El hombre respondió: «Una vaca, una cabra y seis gallinas». El rabino le pidió que, durante una semana, hiciera a los animales entrar en el cuarto. A la semana regresó la persona, desesperada, contándole que su casa era un caos, que no había espacio, que los animales ensuciaban todo. El rabino le dijo que sacara a los animales y que volviera al día siguiente. Así lo hizo, y el rabino le preguntó entonces cómo estaba su casa. El hombre respondió: «¡Me encanta! Es limpia, maravillosa y muy espaciosa».⁵

Esta historia recalca la importancia de valorar lo que tenemos, ya que con frecuencia no lo hacemos. Cuando trabajamos en una empresa, en ocasiones no valoramos el puesto que ocupamos ni la organización dentro de la misma. Muchas veces nos quejamos del trabajo, del estrés, del estilo del jefe, de las políticas de la institución, y soñamos con encontrar un puesto mejor en renumeración y prestigio. Lo mismo ocurre cuando tenemos un subordinado que no nos convence y quisiéramos encontrar una persona más eficiente y capaz. O cuando tenemos una pareja y vemos sólo sus defectos. Nos concentramos en lo negativo y soñamos con encontrar a la persona ideal.

Una de las principales causas por las que no valoramos lo que tenemos es nuestra falta de autoestima. Cuan-

⁵AUSUBEL, Nathan, Ob. cit.

do una persona no se siente competente o valorada, busca permanentemente lo negativo en los demás y en su entorno. Anda por la vida con «lentes para eclipse», Lentes opacos que hacen que vea su realidad totalmente oscura. Al «oscurecer» a las personas y el entorno, se «realza» a sí mismo y se siente temporalmente superior.

Si nuestra autoestima es baja, sentimos que nada es para nosotros, nos merecemos mucho más; cuando, en el fondo, lo que hacemos es ocultar nuestra propia inseguridad. No está mal querer crecer profesionalmente. El problema surge cuando sólo vemos la parte negativa de la realidad y sobre esa base decidimos nuestro futuro. Lo mismo ocurre cuando permanentemente encontramos defectos y rasgos deficientes en nuestros subordinados. Necesitamos sentir que somos mejores que ellos, para así ocultar que nos sentimos poco competentes. Todas las personas tenemos defectos, pero también virtudes. Cuando vemos la realidad con nuestros «lentes de eclipse», únicamente vemos lo negativo y perdemos información valiosa para la toma de decisiones.

Hace algunos años tuve un gerente de marketing a mi cargo. Yo estaba tan cansado de su desorden e incumplimiento de plazos que lo único que hacía era enfatizárselo. Esta persona, desmotivada, terminó renunciando a la organización. Sólo cuando se marchó me di cuenta de sus virtudes y del valor que tenía para la institución. Yo estaba «apegado» a la imagen de un gerente de marketing perfecto, que —obviamente— no existe.

Cuentan que una pareja le puso Increíble de nombre a su hijo, pues tenían la certeza de que haría cosas increíbles en la vida. Sin embargo, increíble tuvo una vida tranquila, se casó y vivió fiel a su esposa durante setenta años. Sus amigos lo fastidiaban porque su vida no concordaba con su nombre.

Antes de morir, increíble le pidió a su esposa que no colocara su nombre en su lápida, ya que no quería escuchar las burlas de sus amigos desde el cielo. Cuando murió, su mujer, obedeciendo el pedido de su esposo, únicamente puso en su lápida: «Aquí yace un hombre que le fue fiel a su mujer durante sesenta años». Paradójicamente, cuando la gente pasaba por el cementerio y

leía la lápida, exclamaba: «¡increíble!».⁶

Frecuentemente no vemos lo increíble, aun cuando está enfrente nuestro. Aprendamos a verlo en las organizaciones y personas con las que trabajamos a diario, y no esperamos hasta perder lo que tenemos para sólo entonces descubrir su verdadero valor.

*Recuerda que, cuando juzgas y evalúas a los demás,
No los defines a ellos,
Sino que te defines a ti mismo.*

Wayne Dyer

Cuando el cliente no tiene la razón

Lo que se enseña en cursos, seminarios y libros modernos de gestión es que el cliente siempre tiene la razón. Sin embargo, hay oportunidades en las que servir a un cliente puede ser destructivo para la organización.

En un curso que tomé hace algunos años, uno de los participantes causó muchos problemas. Con su ira y sarcasmo, creaba un clima negativo quejándose de todo, muchas veces sin sustento. Al poco tiempo, todos los demás alumnos nos contagiarnos de su virus de negatividad. Era tan exagerada la crítica que llegamos a pensar que había sido enviado por la competencia. Final-

6KUSHNER, Malcolm. Successful Presentation for Dummies. California: IDG Books Worldwide Inc. 1996.

mente la institución le pidió que se retirara, devolviéndole su dinero. Como por arte de magia, al retirarse este alumno nuestro nivel de satisfacción volvió a ser bueno.

Cuando un cliente compra un bien, tiene una serie de necesidad y deseos conscientes e inconscientes que requiere satisfacer. Sin embargo, el problema se presenta cuando la necesidad del cliente es reafirmar su valía y competencia personal, a través de la agresión y negatividad hacia los demás.

La verdadera necesidad del cliente del ejemplo anterior no era capacitarse, sino reafirmar su sensación de valoración y competencia. Como tenía nivel de autoestima bajo, busca lo malo en todo lo que le rodeaba, para sentirse superior y poder decir que: «El sí sabía hacer las cosas bien». En otras palabras, estaba tratando de elevar su ego a costa de la institución.

Cuando llegamos a un restaurante sin hambre, y olemos un sabroso aroma de comida de la mesa vecina, se nos abre el apetito y nos provoca comer. Lo mismo ocurre con la negatividad. Cuando estamos junto a alguien que alimenta su ego en lo negativo, se despierta nuestro apetito egoico y terminamos contaminados por el virus de la negatividad. Al hallar lo malo de un producto, nos sentimos temporalmente superiores y satisfechos. Sin embargo, sin darnos cuenta, estamos sustituyendo una necesidad constructiva por un deseo negativo. En el ejemplo anterior, el alumno sustituyó la necesidad de crecer profesionalmente por un deseo de elevar su ego, desaprovechando su oportunidad de capacitación. Siempre existe la ocasión de mejorar un producto o servicio. Lo importante para el cliente es comprobar que la empresa está comprometida con la calidad y el servicio al cliente.

La tendencia, hoy, es hacer lo imposible por servir al cliente. Sin embargo, ante un cliente como el del ejemplo anterior lo peor que puede hacer la empresa es hacerle caso. Él necesita sentirse poderoso pidiendo lo imposible y nunca quedará satisfecho. Recuerde que él no está buscando realmente el servicio o producto, sino únicamente elevar su ego. ¿Qué hacer?.

Primero, hablar con él y desenmascararlo. La comunicación debe ser sincera y con respeto. En la mayoría de

los casos, este paso basta para que la persona cambie. El ego una máscara que quiere ocultar nuestras inseguridades. Cuando las descubren, ya no es necesario seguir usando la máscara. Sin embargo, si el cliente no mejora su comportamiento, es mejor devolverle su dinero y pedirle que se retire. Recuerde que un cáncer tratado a tiempo salva al paciente.

Esopo cuenta la fábula de un zorro que vio a un ave recoger un pedazo de pan y posarse luego en una rama. El zorro fue hacia donde estaba el ave y le dijo: «Me han contado que eres la mejor y las más bella de las aves. Tienes preciosas alas y un cuerpo blanco que impresiona. También me han contado que eres el ave que mejor canta. Es una pena que no podamos escucharte».en este momento el ave, que quería demostrar que efectivamente era el mejor, empezó a cantar, y el pan que llevaba en el pico cayó al suelo. El zorro rápidamente capturó el pan y se marchó, dejando al ave cantando sola.

El ego impidió al ave disfrutar su alimento.

Tomemos conciencia de nuestras conductas y no dejemos que nuestro ego nos impida disfrutar y crecer.

De todos modos

Las personas son irrazonables, inconsecuentes y egoístas.

ÁMALAS DE TODOS MODOS.

Si haces el bien, te acusarán de tener oscuros motivos egoístas.

HAZ EL BIEN DE TODOS MODOS.

Si tienes éxito te ganarás amigos falsos y enemigos verdaderos.

LUCHA DE TODOS MODOS.

El bien que haces hoy será olvidado mañana.

HAZ EL BIEN DE TODOS MODOS.

La sinceridad y la franqueza te hacen vulnerable.

SÉ SINCERO Y FRANCO DE TODOS MODOS.

*Lo que has tardado años en construir puede ser destruido en
una noche.*

CONSTRUYE DE TODOS MODOS.

Alguien que necesita ayuda de verdad puede atacarte si le ayudas.

AYÚDALE DE TODOS MODOS.

Da al mundo lo mejor que tienes y te golpearán a pesar de ello.

DA AL MUNDO LO MEJOR QUE TIENES DE TODOS MODOS.

(De un cartel en el muro de Shishu Bhavan, La Casa Infantil de la Madre Teresa, citado en VARDEY, Lucinda. Un camino sencillo. Nueva York: Ballantines Books, 1995.)

La verdadera riqueza

En la vida estamos como en una carrera en el desierto, en la que todos queremos alcanzar el oasis que queda al final del camino. nos entregamos de lleno a esta carrera, pero cuando estamos cerca de alcanzarlo, vemos que sólo era un espejismo. En este momento volvemos a percibir un nuevo oasis en el horizonte y seguimos corriendo, esperando que esta vez sí será real. El agua del oasis es la felicidad, pero la buscamos en el sitio equivocado.

Hace poco recibí esta historia por correo electrónico:

Un hombre quería mostrarle a su hijo la pobreza, y lo llevó donde una familia campesina. Al regresar, le preguntó al niño: «¿Qué te pareció la pobreza?». El niño respondió: «¿de qué pobreza hablas? Ellos tienen cuatro perros; yo tengo uno. Nuestra piscina solo llega hasta la mitad del jardín; en cambio, ellos tienen un riachuelo que nunca termina. Nosotros tenemos lámparas importadas; ellos tienen estrellas. Nuestro patio llega hasta la pared del vecino; el de ellos termina en el horizonte. Ellos tienen tiempo para sentarse a conversar juntos; en cambio, tú y mamá tienen que trabajar todo el tiempo y nunca los veo». El hijo finalmente añadió: «Gracias, papá, por mostrarme tanta riqueza».

La verdadera riqueza la encontramos sólo cuando somos felices. Es cierto que, para lograr nuestra felicidad, existen ciertas necesidades básicas que se debe cubrir con el futuro de nuestro trabajo. Pero, una vez cubiertas, queremos más y más. Entramos en un círculo vicioso de trabajar para comprar. No sólo queremos más bienes: También queremos mejores puestos en el trabajo, metas más audaces o destacar ante terceros.

Sin embargo, el trabajo, los bienes materiales y los logros son un medio para obtener la felicidad en sí misma. Muchas veces nos pasamos la vida en los medios y nos olvidamos del verdadero fin. Es como pasarse la vida pelando una manzana y comiéndose la cáscara, pero sin llegar a comer la fruta. O como jugar un partido de fútbol, haciendo excelentes jugadas, sin meter goles. Un partido

de fútbol se gana con goles y la vida vale la pena si logramos la felicidad.

La carrera de ascenso en la empresa es una carrera egoísta.⁷ Se concentra en destacar, en demostrar a los demás que somos capaces. Nos concentramos sólo en alcanzar nuestros objetivos y, una vez logrados, buscamos el reto en objetivos aún más audaces. Es como si tuviéramos sed de felicidad y, para saciar esa sed, buscáramos la laguna de la felicidad en la cima de una montaña. Sin embargo, al escalar la montaña, nos damos cuenta de que la verdadera cima está más arriba y seguimos subiendo. Nos pasamos la vida escalando, tratando de llegar a la laguna, por nuestro lado pasa un río lleno de felicidad... que no vemos.

Como dicen Anthony de Mello y varios pensadores orientales, vivimos nuestra vida orientada hacia el futuro. Pensamos que en el futuro seremos felices: «Cuando compre el carro, o la casa», «cuando me vaya de viaje», «cuando mis hijos crezcan», «cuando me asciendan», «cuando logre mis metas». Pero la única forma de la felicidad es disfrutarlo el presente.

¿Dónde está felicidad? En las cosas que hacemos por encima de nosotros mismos: Cuando en nuestro camino ayudamos a terceros en forma desinteresada, cuando compartimos momentos con nuestra pareja, hijos y amigos; cuando aportamos y servimos a una causa con mucho significado para nosotros, o cuando cultivamos nuestra espiritualidad.

Esopo cuenta que un perro tenía un pedazo de carne en la boca cuando se disponía a cruzar un río. Al ver su reflejo en el agua, pensó que había otro perro con un pedazo mayor. Así, el animal soltó su presa y se arrojó contra su propio reflejo para robarle su carne. Como resultado, el perro se quedó sin nada, pues su carne fue arrastrada por la corriente.

Que no nos pase en la vida lo que le ocurrió al perro de la fábula. Aprendamos a disfrutar lo que tenemos, a vivir, a disfrutar el presente y a servir, para que —cuando llegue el futuro— miremos hacia atrás y veamos la verda-

7 BLOCK, Pester. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Francisco: Jossey-Bass publishers, 1987.

dera felicidad que vivimos.

*Muchas personas tienen una idea equivocada
de cómo se logra la felicidad real.
no se obtiene buscando nuestra propia gratificación, sino a
través
de nuestra fidelidad a una causa que tenga significado.*

Helen Keller

¿Son los negocios una guerra?

El mundo empresarial ha sido comparado frecuentemente con la guerra. Es usual que empresas usen tácticas militares para combatir en su mercado. Pero, ¿Son realmente los negocios una guerra? ¿O es un problema de percepción?

Cuentan que un general estaba a punto de conducir a un ejército para enfrentar a un enemigo que lo duplicaba en número. Sus hombres estaban desmoralizados, miedo de no poder vencer a sus oponentes. Camino a la batalla, el general arengó a su ejército señalando que tenía una moneda mágica. Si la tiraba al aire y salía sello, era una señal de que Dios estaba de su lado y lograrían una victoria divina. Sin embargo, si salía cara, perdería la batalla. En frente de su ejército, el general tiró la moneda y salió sello, causando gran júbilo entre los hombres. Esto hizo que los combatientes olvidaran el miedo y les dio confianza para derrotar a sus enemigos. Después de la batalla, un comandante se le acercó al general y le preguntó: «¿Qué habría pasado si en vez de sello hubiera

salido cara?». «Imposible», respondió el general. Mi moneda mágica tiene sello por los dos lados.⁸

El miedo del hombre ha sido manipulado, desde tiempos ancestrales, para ganar o perder batallas en la guerra. Las batallas se ganan o se pierden primero en la mente de los combatientes. Si se logra infundir miedo al oponente, existen muchas posibilidades de ganar la guerra.

En el mundo empresarial los ejecutivos, inmensos en la competencia, realmente están combatiendo por su mercado, defendiendo sus posiciones y tratando de capturar nuevas. Usan todo tipo de tácticas para ganar, están en una carrera contra el tiempo para crear nuevas armas —es decir, productos—, para poder penetrar nuevos territorios y tener más crecimiento. Están concentrados en lograr sus propias metas, destacar y hacer crecer su empresa.

Para el ejecutivo, el libre mercado significa libertad para, crecer y desplazar a la competencia. Pero también es cierto que, bajo este paradigma, el ejecutivo vive permanentemente el miedo. Miedo a no lograr sus metas, miedo a perder territorio —es decir, mercado— y miedo a ser aniquilado, desplazado, y a perder la guerra como los soldados en la historia anterior.

Pero el concepto de libre mercado se crea con objetivos: El de servir mejor al cliente. Al existir la competencia, el cliente tiene opciones entre las cuales escoger para tener productos de buena calidad. Este objetivo no está basado en el miedo, si no en todo caso en el amor, en el deseo de que las personas mejoren su calidad de vida,. Estamos en un sistema que se basa en el amor, pero para generarlo nos basamos en el miedo. ¿tiene algún sentido?.

El libre mercado tiene como fin el servicio, pero los ejecutivos que laboran en la empresa tienen generalmente fines egoístas. Las dos fuerzas se oponen: Mientras una trata de aumentar la cantidad de competidores y bajar los precios, la otra de reducirlos para lograr un monopolio u oligopolio y subir los precios.

Es como participar en una competencia de balsas contra la corriente. El caudal natural del río fluye hacia el

mar, pero los hombres que van en las balsas reman en sentido contrario. En esta competencia, se requiere mucho esfuerzo y sacrificio. En cambio, si las balsas van en el mismo sentido de la corriente, todo es fácil y fluye con más naturalidad.

Lo mismo hay que hacer en la empresa. Debemos alinearnos con la corriente natural del paradigma de servicio y dejar de remar en contra de la corriente, buscando sólo nuestras metas egoístas. Cuando nos concentramos en cómo servir mejor a nuestro cliente, en cómo dar lo mejor de nosotros, en cómo ayudarlo a tener el mejor producto, y dejamos nuestros intereses egoístas, ocurre un fenómeno mágico: se va el miedo y crece nuestra satisfacción y felicidad y satisfacción.

Bajo el paradigma del egoísmo, el mundo empresarial es peor que una jungla de animales salvajes.⁹ En la jungla, el león no mata venados para acumularlos y mostrarle a sus competidores—los otros leones—que tiene más que ellos. Los leones no viven torturándose con la posibilidades de que otros les quiten sus venados cazados. Cambiemos de paradigma, concentrémonos en el cliente, sirvámoslo con amor. Así, nunca más será necesario que nuestro líder use «monedas mágicas» para motivarnos.

9SOLOMON, Robert C. *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business.* Nueva York: Oxford University Press, 1992.

EVALUACIÓN PERSONAL 1: CONTROL DEL EGO

A continuación encontrará una evaluación¹ personal sobre los temas tratados en esta parte del libro. A través de la misma, usted podrá reflexionar y formarse una idea sobre cómo se encuentra en la dimensión Control del Ego. Recuerde que esta herramienta es un auto informe y que sus resultados sólo son válidos si usted responde con total franqueza. Procure no detenerse demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco las conteste sin reflexionar.

Para responder, marque un número del 1 al 5, donde el 5 implica el total acuerdo y el 1 el total desacuerdo de su forma de pensar o actuar con lo que se afirma. También puede usted responder de acuerdo a la frecuencia con que le ocurren las situaciones planteadas: 5 sería «muy frecuente» o «siempre», y 1, «muy poco frecuente» o «nunca».

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el anexo 2 del libro.

¹ Ésta y las siguientes evaluaciones han sido elaborados por José Agustín Ortiz Elías, Profesor de la Facultad de estudios de la Empresa de la Universidad peruana de Ciencias aplicadas (UPC).

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 Sinceramente, creo que exijo a mi mismo exageradamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 A veces tengo la sensación de estar persiguiendo metas que no me conducen a la felicidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Si mi pareja empieza a reprenderme por una promesa que no cumplí en un asunto de importancia relativa, empiezo a sentirme frustrado y muy tenso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Cuando trabajo en equipo, necesito ser el líder para sentirme bien. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 A veces he introducido un tema en una conversación sólo para demostrar lo mucho que sé sobre él. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Cuando estoy en reuniones, siento que no puedo evitar tratar de llamar la atención de las demás personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 A veces quiero dar una imagen de mi mismo diferente de la realidad, para caer bien e interesar a las personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 Definitivamente, soy una persona perfeccionista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Sinceramente, prefiero que otros tomen las decisiones en mi lugar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 Me encanta comunicar a las personas mis logros aunque no me lo pregunten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 No puedo evitar sentirme bien cuando descubro un marcado error en los demás, aunque no les diga nada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 frecuentemente tengo fantasías en las que alcanzo grandes logros deportivos o soy aplaudidos por logros profesionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 Siento que a veces, sin darme cuenta, otras personas me manipulan usando mi ego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 En muchos aspectos, siento que he dejado pasar la vida haciendo cosas que en realidad no disfruto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 Mi vida transcurre en demasiada tensión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 La verdad es que a menudo me siento harto de trabajar tan arduamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 A veces tengo la sensación de que necesito a los demás mas que ellos a mi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 En algunas situaciones me comporto amablemente con las personas, mientras que en mi interior realmente siento emociones de odio, envidia o angustia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 A veces estoy seguro de lo que debo hacer en una situación, pero aún así pido consejo a otra persona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 Creo que en mi vida las apariencias han sido demasiado importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. EQUILIBRIO

En una oportunidad, cuando regresaba distraído por la carretera; vi salir humo del motor de mi camioneta. Afiné el oído y detecté que el motor empezaba a sonar muy mal. Vi que la aguja que marcaba la temperatura había desaparecido en el extremo máximo. El indicador de aceite también estaba encendido en rojo. Me di cuenta que había fundido el motor del auto, por no haber observado a tiempo las agujas de los indicadores.

El cuerpo humano vehículo personal que nos permite lograr las metas en la vida. Al igual que el vehículo. El cuerpo humano tiene indicadores de posibles problemas y desequilibrios. Sin embargo, muchas veces no los observamos y los pasamos por alto. Esto nos trae consecuencias graves de salud, como cansancio extremo, estrés, dificultad para dormir, sensación permanentemente de infelicidad o angustia, caída del cabello, gastritis psicósomática, dolores de cabeza por tensión, entre otros. Consideramos estos síntomas como parte de la vida moderna de los negocios y no les hacemos caso. El problema es que sólo son indicadores que pueden estar proyectados una futura «fundida» de nuestro motor.

Cuando estamos, es como si nuestro cuerpo se hubiera reparado para luchar una batalla con bestias salvajes. Los miedos y angustias en el trabajo evocan la reacción ancestral de «pelea/fuga» que estaba vigente en la época de las cavernas, cuando nos enfrentábamos a las bestias que nos querían devorar. Ahora sentimos lo mismo, sólo que las «bestias» tienen terno y corbata o traje sastre.

Para ser exitoso en los negocios, no necesitamos vivir en estrés. Al contrario: Mientras más equilibrios estemos, mejores decisiones tomaremos. De la misma forma en que le damos mantenimiento a nuestro cuerpo y nuestra mente.

Una forma de hacerlo es a través del deporte. Cuan-

do hacemos deporte, depuramos nuestro cuerpo de ciertos químicos generados por el estrés y nuevamente logramos un equilibrio en nuestro cuerpo.

Otra forma de lograr el equilibrio es cuidando lo que entra a nuestra mente. En las ciudades, por ejemplo, existe una red de tuberías de agua potable y otra parte al desagüe. En nuestra mente existe una sola tubería y nosotros decidimos qué es lo que atraviesa por ella. Podemos hacer pasar agua limpia; es decir, pensamientos puros, positivos, de paz. O podemos hacer pasar agua limpia; es decir, pensamientos negativos como angustia, miedo, preocupación. Odio y rabia, entre otros.

Cuando decidimos hacer pasar agua pura, nos acercamos al equilibrio y a la paz. Inundamos nuestra mente de pensamientos que nos permiten crecer, ser creativos y desarrollarnos. Cuando la contaminación, afectamos nuestras acciones y reducimos las posibilidades de alcanzar el éxito y la felicidad.

Finalmente, otra de las formas mencionadas en el libro para lograr el equilibrio es «no pensar», es decir, dejar de hacer pasar pensamientos por nuestra tubería. Cuando en un lago no hay un viento, éste refleja la belleza del paisaje. Cuando hay viento, se borra la imagen y sólo se ven pequeñas olas. Lo mismo le ocurre a nuestra mente. Cuando calmamos los vientos de nuestros pensamientos, encontramos un paisaje bellissimo de paz y tranquilidad.

Cuando vamos por el campo en un bus a toda velocidad y estamos inmersos en nuestros pensamientos, no nos percatamos de la belleza exterior. Sólo cuando dejamos de pensar, podemos observar la belleza del lugar. Similarmente, tenemos que dejar de pensar durante unos minutos al día, para darnos cuenta de que dentro de nosotros existe un lugar maravilloso, lleno de paz y felicidad, que no conocíamos.

*Una persona feliz no es alguien en una
Determinada serie circunstancias, sino más bien alguien
Con una determinada serie de actitudes.*

Y. H. Downs

La contabilidad de la vida

La contabilidad empresarial nos entrega información que permite tomar decisiones para el desarrolló y crecimiento económico de la organización. De la misma forma, la contabilidad de la vida nos ayuda a tomar decisiones para el crecimiento y desarrollo personal. El problema es que muy pocas personas llevan esta última contabilidad.

En los balances contables de la empresa existen activos tangibles como equipos, maquinaria y edificios. A través del uso de estos activos, la empresa cumple sus objetivos. En la contabilidad de nuestra vida tenemos un sólo activo tangible en el balance: Nuestro cuerpo. A través de éste podemos lograr nuestros objetivos en la vida. A diferencia de los activos empresariales, que se desprecian (pierden valor) con el uso y luego se reemplazan, nuestro cuerpo es irremplazable, a pesar de su depreciación.

En la contabilidad empresarial hay tiempos establecidos por ley para depreciar los activos, dependiendo de su tipo. En nuestra vida el ritmo depreciación del cuerpo no es impuesto: lo decidimos nosotros a través de nuestros actos y pensamientos. Llevar una vida equilibrada, con deporte, comidas balanceadas, adecuado descanso y pensamiento positivos y sin drogas, cigarrillos ni alcohol, reduce la tasa de depreciación.

¿Qué tan depreciado está su cuerpo? Es decir, ¿Cuál es su verdadera edad? No me refiero a la edad cronológica, sino a la edad biológica de sus órganos.

Si conducimos el auto a mucha velocidad, nos detendrán las sirenas de los policías. Si conducimos nuestro cuerpo a mucha velocidad, nos encontraremos con un auto con sirena que no viene a detenernos, sino a recogerlos: La ambulancia, y quizás ya sea muy tarde. Su cuerpo es el único vehículo que usted tiene para lograr sus metas en la vida. Cuidelo.

Otra categoría de activos en la contabilidad son los intangibles. La contabilidad de la vida tiene el activo intangible de la credibilidad. Cuando nuestras palabras con-

cuerdan con nuestras acciones, la cuenta de credibilidad crece. Cuando difieren, el ritmo de depreciación es muy alto. **Es igual que un globo de aire. Cada vez que soplamos, el nivel de aire crece y el globo se infla ligeramente. Sin embargo, cuando lo pinchamos con un alfiler, se desinfla violentamente. Una acción que no concuerda con nuestras creencias y con nuestras palabras es como el alfiler del globo.**

Otros activos intangibles son la seguridad en nosotros mismos, una actitud positiva, hacia la vida, nuestras destrezas profesionales y personales, nuestros conocimientos, nuestros hábitos positivos, nuestra relaciones de amistad y sus activos intangibles. ¿En qué nivel están? ¿Qué ha hecho últimamente para hacerlo crecer?

La contabilidad empresarial contempla las cuentas de pasivos, o deudas a corto plazo, que muchas veces construyen un peso difícil de manejar. Hay muchas empresas rentables que quiebran por no poder pagar sus obligaciones en el corto plazo. Los pasivos, en la contabilidad de la vida, son todos aquellos hábitos y actitudes destructivas que cargamos con nosotros, como la flojera, la irresponsabilidad, los comportamientos neuróticos, el alcoholismo y el consumo de drogas, entre otros. Otros pasivos son nuestras creencias limitantes, nuestros perjuicios, los pensamientos negativos y las preocupaciones obsesivas. Quizás tengamos buenos activos, pero otros pasivos pueden hacernos quebrar nuestra vida. ¿Cuál es el nivel de sus pasivos? ¿Qué ha hecho últimamente para disminuirlos?

En el mundo empresarial, el éxito de una gestión se refleja en la cantidad de dinero obtenido. En la vida, éxito de nuestra gestión se refleja en nuestra paz y felicidad. Invierta tiempo aumentando sus activos y minimizando sus pasivos, y asegure así una vida rentable en paz y felicidad.

*Pensar es escucharse a uno mismo.
No pensar es escuchar a Dios.
Anónimo*

La respiración y la empresa

En África, los exploradores descubrieron diamantes que los aborígenes despreciaban. No tenían conciencia de lo valiosos que eran ni de cómo podían mejorar su estándar de vida intercambiándolos. Nosotros también tenemos un diamante no valorado que puede mejorar considerablemente nuestra vida: la respiración.

Antes, el mundo empresarial era como una bahía tranquila, sin olas de cambio. No necesitábamos saber nadar y, sin mucho esfuerzo, podíamos flotar. En estas aguas calmas era fácil comunicarse y trabajar en equipo. Había tiempo. Hoy el mundo empresarial es un mar abierto con olas de cambio en todas direcciones, con fuertes vientos y corrientes. En este nuevo entorno, nuestra reacción instintiva es salvarnos a nosotros mismos primero, sin pensar en los demás.

En ambientes tensos como los actuales, las buenas relaciones interpersonales son más difíciles de conseguir. Una persona con estrés es como una persona armada con honda y piedra. Cuando se tensa, irá jalando la honda. Luego, al enfrentar una situación complicada, soltará la honda, disparando la piedra a la persona que está enfrente e hiriéndola innecesariamente. ¿Cuántas personas en su vida y en la empresa han sido víctimas de su honda mental?

Según el doctor Herber Benson, de La Universidad de Harvard, cuando tenemos una «respuesta de estrés» se acelera el metabolismo, aumenta el ritmo de los latidos del corazón y sube la presión arterial. Esto perjudica nuestra salud y nos impide pensar y analizar las situaciones detenidamente. Nos llenamos de emociones negativas y nos es difícil salir de ellas. Cuando estamos abochornados de calor, tomamos una bebida helada que nos refresque. Similarmente cuando nuestra mente está abochornada de emociones negativas, debemos «enfriarla» con la respiración.¹

¹ O'HARA, Valerie. Five Weeks to Healing. The Wellness Option. California: New Harbinger Publications, Inc., 1996.

Por nuestra mente pasan en promedio tres pensamientos por segundo. En una jornada laboral, por lo tanto tenemos 86.400 pensamientos. Gran porcentaje de estos pensamientos los ocupan el miedo, las preocupaciones y angustia que generan más estrés.

Al concentrarnos en la respiración, limitamos nuestra mente durante unos minutos a un solo pensamiento, obteniendo la denominada «respuesta de relajamiento». Según el doctor Benson, esta respuesta tiene efectos fisiológicos opuestos a la «respuesta de estrés». Nuestro cuerpo se calma y tranquiliza. Haga la prueba. Cierre los ojos durante unos minutos. Desarrolle una respiración profunda y lenta y concéntrese sólo en ella. Siga concentrado únicamente en su respiración y verá cómo empieza a sentir la «respuesta de relajamiento». Sentirá que elimina tensiones y preocupaciones. Sentirá paz y se conectará consigo mismo.

Una de las principales causas de los conflictos es que la gente se deja llevar por sus emociones y reacciona sin pensar su respuesta. Sin embargo, si nos mantenemos 50% consciente del problema ante una situación conflictiva, tendremos el poder de decidir conscientemente nuestros actos. Estar conscientes de la respiración nos permite despegarnos de los estímulos, viendo las cosas positivamente, con calma y tranquilidad. ¿Cuántas negociaciones. Contratos y reuniones de directorio se frustran por reacciones agresivas de sus participantes? Sólo con la concentración en la respiración, nos liberamos de nuestras emociones negativas.

Lograr que está técnica funcione – como todo en la vida – requiere de práctica para alcanzar el hábito. Un enfermo no se cura sólo leyendo repetidamente la receta del doctor. Se cura cuando toma los medicamentos. De la misma forma, leyendo este capítulo no va a lograr dominar la técnica. Práctiquela permanentemente en la oficina y verá cómo empieza a tomar distancia y perspectiva de los problemas y logra adoptar decisiones acertadas.

Vivir conscientes de nuestra respiración nos permite «lubricar» permanentemente nuestras relaciones interpersonales. Cuando un auto camina sin aceite, todas las piezas del motor se friccionan y calientan. Cuan-

do no somos conscientes de nuestra respiración, podemos caer en discusiones y fricciones innecesarias. El lubricante natural de su mente, la respiración, evitará calenturas sin sentido.

*La felicidad es una mariposa.
Si la perseguimos, siempre está justo más allá de nuestro
alcance;
sin embargo, si nos sentáramos en silencio
Podría posarse sobre nosotros.
Nathaniel Hawthorn*

Cuando queremos encontrar el equilibrio

A los relojes automáticos no se les da cuerda, la obtiene del movimiento de la mano. Mientras nos mantengamos en movimiento aseguramos el funcionamiento del reloj. El ser humano es lo opuesto: Obtiene su «cuerda» y se carga cuando no se mueve, cuando evita hasta el movimiento de sus pensamientos.

Hoy las empresas como balsas en los rápidos de un río; casi no hay tiempo para responder y evitar los peligros. Esto genera estrés, inseguridades y miedo entre las personas. Pero, a diferencia de los ríos, donde existen tramos con menos pendiente que generan embalses calmos, los rápidos de nuestra economía van en aumento. Cada vez es más difícil obtener equilibrio en nuestra vida. Vivimos estresados por los problemas y creamos un círculo destructivo de preocupación y trabajo. ¿Cómo romper este círculo vicioso? Aprendiendo de la naturaleza: disminuyendo nuestra pendiente de pensamientos y encontrado el emblase calmo dentro de nosotros mismos.

Los árboles crecidos experimentan cambios permanentemente. Las hojas cambian de color en el otoño, luego se caen en invierno y vuelven a nacer en primavera.

Pero su raíz prácticamente no cambia. Para soportar los cambios de nuestro entorno, debemos encontrar nuestra raíces que no cambian. Esto nos permitirá retomar nuestro equilibrio en la vida.

Durante el día no es posible observar las estrellas del cosmos debido a la intensa luz solar. Las estrellas están en el cielo, pero no las podemos ver. Lo mismo ocurre en nuestra vida. Nuestros sentidos nos deslumbran y no podemos ver las estrellas de paz de nuestro universo interior. Para observar este universo, tenemos que clausurar nuestros sentidos y entrar en silencio.

Para purificar el agua de los ríos, se coloca en pozas calmas donde las impurezas se asientan para que quede limpia el agua en la superficie. Lo mismo ocurre con el ser humano; tenemos muchos pensamientos impuros, como culpas, preocupaciones, angustias y miedos. Cuando nos calmamos y no pensamos, se sientan las impurezas y emerge lo mejor de nosotros.

¿Cómo hacer para no pensar? Hemos pensado toda nuestra vida. Estamos totalmente habituados a hacerlo; en el colegio, la universidad y el trabajo nos premian por pensar. El pensamiento crítico es nuestra mejor espada tiene una funda y se le guarda para protegerla. Aprendamos a guardar el arma de nuestro pensamiento y encontramos una fuente inagotable de paz y tranquilidad dentro de nosotros.

Reservemos un espacio diario en nuestras vidas para dejar de pensar y entrar en silencio. Una forma de hacerlo es reduciendo nuestros pensamientos a uno sólo: Nuestra respiración. Como mencionamos anteriormente, la respiración tiene efectos de relajamiento en el cuerpo, pero además el hecho de concentrarnos en un solo pensamiento nos acerca al no pensar.

Concéntrese en su respiración durante unos minutos, sin dejar que ningún pensamiento entre en su mente. Visualice cómo el aire entra y sale por su nariz. Si le sobrevienen pensamientos, déjelos pasar sin molestarse hasta que logre concentrarse. Si Usted hace este ejercicio durante unos diez minutos diarios, paulatinamente encontrará más calma, paz, tranquilidad y felicidad. Los problemas los enfrentará con más distancia y le afecta-

rán menos.

Por otro lado, hay varios estudios científicos que demuestran que el «no pensar» durante unos minutos diarios aumenta la salud y reconforta el cuerpo. Existen muchas técnicas de silenciamiento que dan muy buenos resultados. En el anexo I encontrara una guía para que las practique durante diez minutos diarios.

Pero...¿Por qué, si es tan bueno no pensar, la mayoría de personas no lo practica? Porque estamos acostumbrados a buscar a nuestra felicidad afuera de nosotros. Somos adictos al movimiento, Y para sentirnos útiles tenemos que realizar alguna actividad o pensar nuestro próximo paso. Somos seres humanos, pero nuestra denominación debería ser «haceres humanos». Nunca nos damos un tiempo para simplemente ser.

Cuentan que una persona estaba en la calle, junto a un poste de luz, buscando la llave de un tesoro. Al verlo, un amigo le preguntó que hacía. Él le respondió: «Estoy buscando la llave de un tesoro que se me ha perdido. ¿Me ayudas?». El amigo acepto y llamó a más compañeros para que lo ayudaran, pero no encontraban nada. Cansado de buscar, el amigo preguntó: «¿estás seguro de que se te cayó acá?». El hombre respondió: «No, se perdió en mi casa, pero como no hay luz allá, estoy buscándola acá».

Dejamos de buscar la llave de la felicidad afuera de nosotros. Démonos un tiempo para estar en silencio y disfrutar el tesoro de paz y felicidad que todos ya llevamos dentro.

*El hombre se adentra en la multitud
Para ahogar el clamor de su propio silencio.*

Rabindranath Tagore

Hay drogas no prohibidas que también perjudican

Es indudable que nuestra sociedad condena la adicción a las drogas, pero existen otras adicciones que pasan inadvertidas, que nadie discute y que pueden mermar nuestra felicidad.

Imagine que ha trabajado arduamente en un proyecto importante para su empresa, con plazos muy cortos y muchos obstáculos. Ha dedicado los fines de semana «de su familia» para poder cumplir su meta con las justas. ¿Qué pasará después? Si usted es como muchos ejecutivos, buscará desesperadamente otro proyecto para continuar trabajando con la misma urgencia.

Según Stephen Covey, la urgencia es una adicción común en las empresas.² Vivir en urgencia tiene diversas consecuencias negativas, como estrés, desequilibrio y angustia. Pero, como toda droga que genera adicción, también tiene una serie de gratificaciones: Nos hace sentirnos útiles, necesarios e importantes, y nos ayuda a escapar y olvidar realidades duras como los conflictos personales y los problemas familiares.

Otra adicción es la televisión. Una estadística revela que un niño pasa 14 mil horas estudiando en el colegio durante los años de primaria y secundaria. En ese mismo periodo pasa 18 mil horas viendo televisión en exceso destruye nuestra imaginación y nuestra capacidad de crear. Nos convierte en espectadores pasivos, acostumbrados a que la información no llegue, mermando así nuestra iniciativa para salir a buscarla. Finalmente, la televisión transmite, generalmente, violencia y miedo. Sin quererlo, asistimos a «clases» de valores negativos a través de la programación.

Otra adicción desastrosa son los juegos electrónicos. Niños y adultos pasan horas conectados a la red. Internet

²COVEY, Stephen R., A. roger NERRYL y rebecca MERRYL. Primero, lo primero: Vivir, amar, aprender, dejar un legado. México D. F. : Editorial Paidós, 1996.

puede ser una herramienta educativa y de investigación extraordinaria, pero los sitios más usados son los de entretenimiento y pornografía.

Finalmente, existen otras adicciones destructivas no tan generalizadas en la sociedad, como la adicción a comprar, especialmente ropa, para sentirnos valorados y queridos. Para algunos, comprar ropa es más eficaz que las píldoras antidepresivas. Otro problema es la adicción a socializar, cuando tenemos la permanente necesidad de ir de cena en cena conversando con «la gente».

Todas estas adicciones nos llevan a buscar nuestra felicidad fuera de nosotros. Son un mecanismo de escape cuando no queremos mirar hacia adentro. Nos convertimos en seres dependientes de objetos o de terceras personas para ser felices. Es como tener una mina en la que el cobre está en el exterior, pero el oro está ubicado en lo más profundo. Nos podemos entretener explotando y utilizando el cobre, pensando que el cobre es lo mejor que podemos conseguir, sin profundizar en nuestra mina para el oro que hay en el interior.

Andamos por la vida con muletas y sillas de ruedas. Pensamos que las necesitamos y que sin ellas no podríamos movernos. Pero la realidad es que tenemos la capacidad de caminar, hasta de correr, sin depender de objetos externos. Lo mismo nos ocurre con las adicciones que he mencionado. Pensamos que nuestra felicidad depende de ellas, pero es una ilusión. Lo peor de todo es que descuidamos a nuestros seres queridos por la adicción.

Cuentan que un joven pastor encontró que una de sus vacas estaba suelta, sin la soga que la amarraba. Al no encontrar la soga, fue a buscar al consejo de su padre. Éste le aconsejó actuar como si tuviera la soga en la mano y amarrar a la vaca imaginariamente al establo. El hijo así lo hizo. Al día siguiente, la vaca sin soga seguía donde le había amarrado imaginariamente. Cuando soltó a todas las vacas que estaban realmente amarradas, la única que no se movía era la vaca con la soga imaginaria, que su mente pensaba que todavía seguía amarrada.³

3AMRITANANDAMAYI, Mata. «When you go beyond the ego, you become an offering to the world». En *GAT is Enlightenment?*, Andrew Cohen, Massachussets. Edición primavera/ Verano 2000.

En muchos casos, así somos los seres humanos. Estamos amarrados por sogas imaginarias a una serie de adicciones destructivas. Tenemos que romper estas mentales y buscar, adentro nuestro, la verdadera felicidad.

*Lo más maravilloso en el mundo
No es tanto el lugar que has alcanzado sino
La dirección en que te estás moviendo.*

Goethe

Planificación estratégica personal

Nuestro cuerpo es como una embarcación a vela y nosotros somos el capitán. Si queremos navegar el próximo año con éxito, debemos reflexionar sobre lo recorrido este año y planificar lo que queremos alcanzar el próximo. Sólo de esta forma podremos ajustar nuestras velas a los vientos que nos lleven a nuestro destino.

Normalmente, al final del año, los ejecutivos ya han culminado sus planes estratégicos empresariales y están listos para enfrentar el siguiente año que viene. Siempre estamos ocupados con muchas actividades, pero pocas veces nos damos tiempo para pensar en nosotros mismos. Una forma de lograr paz y equilibrio es saber que tenemos el control de nuestra vida, y esto se logra con planificación. A continuación, detallo preguntas que lo ayudaran a reflexionar sobre el año que culmina y planificar el año venidero:

Análisis del año que termina

1. ¿Cuáles fueron los momentos más gratificantes del año para usted? ¿Qué aprendió de estas experiencias?
2. ¿Cuáles fueron los momentos más difíciles del año para usted? ¿Qué aprendió de estas experiencias?

3. ¿Cuáles siente que son actualmente sus mayores debilidades? ¿Cómo se manifestaron este año?

4. ¿Cuáles siente que son actualmente sus mayores fortalezas? ¿Cómo se manifestaron este año?

5. ¿Qué oportunidades se le presentaron durante el año? ¿Cuáles aprovechó y cuáles no?

6. ¿Qué amenazas tuvo este año a nivel personal? ¿Cuáles logró minimizar? ¿Cuáles se le hicieron realidad?

7. ¿Cuáles fueron sus logros más importantes? ¿Qué aprendió?

8. ¿Cuáles fueron sus fracasos? ¿Qué aprendió? Respónda la pregunta por separado por cada papel importante que tiene como persona (por ejemplo, el papel del padre, de ejecutivo, de empresa, de hijo, de amigo, etc.).

9. ¿Qué actividades desarrolló en el año para ser una mejor persona y mejorar su salud (en sentido físico, intelectual espiritual emocional)?

10. ¿A quién ayudó o sirvió desinteresadamente en este año?

11. ¿Qué ser querido o amigo perdió la vida este año?

12. ¿Qué metas que se propuso para el año que termina cumplió y cuáles no?

Una vez que haya respondido a estas preguntas, escriba las principales lecciones que le deja el año que termina. ¿Qué aprendió? ¿Qué dejó de hacer? ¿Cuáles son las debilidades que aún le falta superar?

Planeamiento del año venidero

1. ¿Qué oportunidades se presenta para mí en el año que viene? ¿Cómo las puedo aprovechar?

2. ¿A qué amenazas me enfrento el año que viene? ¿Cómo las puedo minimizar?

3. ¿Qué debilidades quiero superar este año? ¿Qué haré para lograrlo?

4. ¿Qué actividades pienso desarrollar para ser una mejor persona y mejorar mi salud (en el plano físico, intelectual, espiritual, emocional)?

5. ¿A quién pienso ayudar o servir desinteresadamente este año?

6. ¿Qué metas quiero lograr en el año que viene en

cada uno de mis papeles como personal?⁴

Anthony de Mello cuenta que una persona soñó que debía buscar, en las afueras del pueblo, a un sabio que tenía una piedra preciosa y pedírsela. Se levantó angustiado, se dirigió a las afueras del pueblo y encontró al sabio de su sueño. Le pidió la piedra y el sabio le dijo que había encontrado un diamante en el camino; lo saco de su bolsa y se lo dio. Era un diamante muy grande, invaluable. La persona se fue feliz con su diamante muy grande. En la noche, sin embargo, no podía dormir, y se desveló hasta el día siguiente. Desesperado, fue a buscar al sabio y le dijo: «Aquí tienes tu piedra. He venido a que me des la riqueza que te permite desprenderte tan fácilmente de un diamante».

Cuando planifiquemos nuestra vida, y tracemos nuestras metas para que el año que viene, recordemos que la verdadera riqueza es la interior. Mientras más nos desarrollemos como personas, estaremos más libres de los problemas de nuestro entorno y alcanzaremos una mayor paz y tranquilidad. Encaminémonos hacia lo verdaderamente importante en nuestras vidas.

⁴COVEY, Stephen. Ob.cit.

EVALUACIÓN PERSONAL 2: EQUILIBRIO

A continuación encontrará una evaluación personal sobre los temas tratados en esta parte de libro. A través de la misma, usted podrá formarse una idea y reflexionar sobre cómo se encuentra en la dimensión Equilibrio. Recuerde que esta herramienta es un autoinforme y que sus resultados sólo son válidos si usted responde con total franqueza. Procure no detenerse demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco las conteste sin reflexionar. La herramienta consta de 21 ítems; recuerda no dejar ninguno sin contestar.

Para responder, marque un número del 1 al 5 implica el total acuerdo y el 1 el total desacuerdo de su forma de pensar a actuar con lo que se afirma. También puede usted responder de acuerdo a la frecuencia con que le ocurren las situaciones planteadas: 5 sería «muy frecuente» o «siempre», y 1. «muy poco frecuente» o «nunca».

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el anexo 2 del libro.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Mi peso corporal siempre se encuentra en el rango normal para mi talla y edad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Con cierta frecuencia padezco problemas digestivos o gástricos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Practico ejercicio físico diariamente o interdiario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Frecuentemente me siento muy cansado y tenso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. No sé bien por qué, pero a veces tengo sensaciones internas de cólera o rabia muy fuertes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. A veces he tenido un síntoma durante algún tiempo sin querer prestarla atención; por ejemplo, un diente cariado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Sinceramente, veo que el estrés y el éxito van de la mano en el mundo moderno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Conozco el nivel aproximado de calorías de lo que como habitualmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Suelo sentirme culpable por muchas cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. A veces he sentido un cansancio extremo y me he dicho a mí mismo: «Debo continuar a toda costa». | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Frecuentemente reacciono con agresividad ante los problemas o las situaciones difíciles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Con frecuencia empiezo a jugar videos juegos o me distraigo en otras cosas y dejo de hacerlo sólo mucho después de lo que me había propuesto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. En mi vida hay demasiada sensación de urgencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Frecuentemente me siento muy frustrado ante los obstáculos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Muchas veces, cuando tengo que cumplir una responsabilidad, me imagino que ocurre algo urgente que impide que tenga que ir a cumplirla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. No tengo momentos de silencio y de reflexión personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Frecuentemente me siento impotente y frustrado ante la gran cantidad de actividades que tengo pendientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Puede decirse, al menos, que soy fumador o bebedor social. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. No practico técnicas de relajamiento, silenciamiento o meditación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. No tengo capacidad para desconectarme de los problemas y calmarme a pesar de ellos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Siento que normalmente lo mejor de mí no sale a la superficie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. DESAPEGO

«Apegarse» a un problema es preocuparse, angustiarse o culparse excesivamente por él. El desapego implica tomar distancia de las cosas y entender que nuestra existencia es cíclica, comprendiendo además que los problemas son parte de la metodología de aprendizaje de la vida.

También existe el «apego» a las metas. Ocurre cuando nos convencemos de que sin lograrlas no podremos ser felices. Esto es frecuente en personas cuyo ego es muy fuerte y necesitan probarse a sí mismas que sí son capaces, porque en el fondo no se lo creen. Se embarcan en la búsqueda de metas imposibles, se ponen a prueba todo el tiempo y no disfrutan el camino. Lo increíble es que son esclavas de sí mismas, puesto que una vez que logran la meta se imponen una nueva para seguir el círculo vicioso.

Otro «apego» frecuentemente en nuestro medio es el apego a los bienes materiales. Vivimos convencidos de que si no tenemos algo en particular (una prenda de vestir, un equipo de música, un auto, una casa, etc.) no seremos felices.

Igual como ocurre en el caso anterior, este «apego» nunca termina, puesto que una vez logramos tener el bien material, perdemos interés en él y perseguimos otro.

Nadie niega que para vivir necesitamos un nivel adecuado de alimentación y cobijo. Pero el problema es que, una vez que satisfacemos estas necesidades, seguimos buscando la felicidad afuera. Lograr el desapego es vivir con la conciencia de que dentro de nosotros tenemos todo para ser felices, y que lo exterior es sólo un complemento que adereza nuestra vida.

*Sólo cuando está suficientemente oscuro
Puedes ver las estrellas.*

Ralph Waldo Emerson

¡Qué bueno, qué bueno, qué bueno!

Las circunstancias en la vida se presentan ante nosotros como un juego de dados sobre una mesa de vidrio.

No importa cómo los lancemos, si variamos nuestra perspectiva ver cualquier número. En la vida hay personas que sólo ven los números bajos—los aspectos negativos—y otras que siempre ven los altos. ¿De qué depende? De la actitud.

Cuentan que un rey tenía un consejero que siempre, ante circunstancias adversas, decía: «¿Qué bueno, qué bueno, qué bueno!». Un día de cacería, el rey se cortó un dedo del pie. Ante esto el consejero exclamó: «¡Qué bueno, qué bueno, qué bueno!». El rey, cansado de esta actitud, no soportó más la rabia y lo despidió. El consejero respondió: «¡Qué bueno, qué bueno, qué bueno!».

En otra oportunidad, cuando el rey cazaba, fue capturado por una tribu indígena que quería sacrificarlo ante su dios. Cuando lo preparaban para el sacrificio, vieron que le faltaba un dedo del pie y, tras decidir que no era apropiado para su dios, lo dejaron en libertad. El rey por fin entendía las palabras de su consejero: ¡«Qué bueno, que hubiera perdido un dedo del pie! De lo contrario estaría muerto.» El rey mandó llamar a su palacio al consejero y le agradeció. Pero le pregunto por qué había dicho ¡«Qué bueno, qué bueno, qué bueno!» cuando fue despedido. El consejero respondió: Si no me hubieras despedido, yo habría estado cazando contigo aquel día. A ti los indígenas te habrían rechazado, así que me habrían sacrificado a mí. ¡Qué bueno, qué bueno qué bueno que me

despediste!».¹

La vida es como un laberinto: cuando estamos inmersos en él, tenemos muchos caminos por tomar. En el camino, podemos estrellarnos contra las paredes del laberinto cuando las circunstancias son difíciles. Pero hay que tomar una actitud como la del consejero de la historia: Positiva y desapego. Nada ganamos angustiándonos, preocupándonos y torturándonos con los problemas. Ante las dificultades en la vida, siempre existe un porqué que muchas veces escapa a nuestra perspectiva y no lo entendemos en el momento. En el laberinto de la vida no podemos entender el porqué de todas las paredes, a menos que nos elevemos y veamos la figura completa.

La vida es un aprendizaje permanente. En el colegio y la universidad, primero nos daban la lección y, los problemas para resolver. En la vida real es al revés. Primero no dejan problemas para resolver y, luego, debemos deducir la lección. De la misma forma como la tensión durante examen hacía que bajara nuestro rendimiento, la vida nos prueba constantemente. La mejor forma de rendir bien es estando desapegado y con una buena actitud.

¿Por qué es tan difícil enfrentar los problemas con actitud positiva? Por la distancia entre usted y el problema. Imagínese que usted va en patines, remolcado por un auto. Si la recuerda entre usted y el auto es muy corta, no verá con anticipación los baches en la pista, y se golpeará. En cambio, si usted es remolcado por un auto con una sogá más larga, verá los baches y podrá esquivarlos. Lo mismo ocurre en la vida. Mientras más distancia tomemos y más sogá pongamos entre nosotros y los problemas, 'podremos tener libertad para escoger nuestra respuesta y evitar los golpes emocionales de la vida.

El estrés, el trabajo exagerado, la falta de tiempo para descansar, para la familia y para desarrollar actividades espirituales; en suma, el estar desequilibrado, acorta la sogá y nos quita libertad para responder. Por ejemplo, suele suceder que cuando llegamos del trabajo con estrés y nuestro hijo comete una travesura, reaccionamos desproporcionadamente, haciéndole daño a quien más

1PEARMAN, Elisa D. *Doorways to the Soul. 52 Wisdom Tales from around the world.* Ohio: The Pilgrim Press, 1998

queremos. Otras veces, cuando estamos en la oficina, tensos y con sobrecarga de trabajo, y un colega nos hace una crítica, explotamos y creamos un clima laboral contraproducente que merma las relaciones interpersonales.

Dedíquele tiempo a la persona más importante en su vida; usted mismo. Alargue su soga ante los problemas y equilibre su vida. Sólo de esta forma, la próxima vez que enfrente una dificultad, podrá decir como el consejero del rey: «¡Qué bueno, qué bueno, qué bueno!».

*Perseguir las metas del ego
Es como disparar flechas venenosas a un blanco,
Sin darnos cuenta de que el blanco
Se encuentra en nuestra propia espalda.*

¿Realmente queremos perseguir a la liebre?

Cuando navegamos en un velero y enfrentamos vientos fuertes en el mar, es fácil ajustar las velas y avanzar rápidamente, pero la pregunta es: ¿estamos en la dirección correcta?

Cuentan que una empresa dedicada a la exportación de pescado congelado quería que su producto igualara el sabor del pescado fresco. Así que instaló tanques en sus bolicheras para que los peces siguieran vivos hasta que llegara a tierra y fueran congelados. No funcionó. Si los peces no se movían en los tanques, el sabor no era bueno. Los científicos experimentaron con una serie de hormonas y químicos para lograr el movimiento de los peces. Nada funcionaba. Finalmente, cuando ya no tenían otras ideas, el conserje del laboratorio sugirió poner en el estanque un depredador. Introdujeron, pues,

un pez de mayor tamaño. Inmediatamente, los peces empezaron a moverse.²

De la misma manera, en el Perú, las empresas estaban tranquilas pues no había amenazas ni peligros. Pero nos soltaron a lo «depredadores» de la globalización en el «estanque» del mercado y empezó la carrera. Las empresas tenían dos opciones: dejarse comer, o crecer y mejorar rápidamente para comerse a otros.

Esta competencia en el mercado se trasladó a los empleados de las organizaciones. Nuestra vida cambió radicalmente: de andar en automóvil en cuarta a 60 kilómetros por hora. Ahora tenemos más competencia profesional y el mercado laboral es cada vez más reducido. Para mantener nuestro puesto y crecer en la organización tenemos que trabajar más fuerte, orientarnos a alcanzar metas y lograr objetivos. Además, la publicidad nos convence de que, para premiar nuestro esfuerzo, necesitamos para comprar los productos que ofrece. Entramos en un círculo vicioso de trabajar más para comprar más. Es más, hoy en día, con las tarjetas de crédito, primero compramos y luego trabajamos para pagar lo comprado.

En las carreras de galgos, se coloca una liebre mecánica que siempre va a la delantera, de tal modo que los perros nunca la puedan alcanzar. La presencia de la liebre hace que los galgos sigan corriendo. Al igual que los galgos, nosotros también estamos en una carrera. Pero nosotros tenemos la posibilidad de cuestionar si queremos alcanzar a la liebre o no. ¿Qué es realmente lo importante en nuestras vidas? ¿Cuánto podemos sacrificar para dedicarnos exclusivamente a lograr metas y objetivos laborales o personales?

Nosotros podemos invertir cinco años de duro trabajo en ahorrar para comprar un auto. El auto es un activo que podremos vender después, pero jamás podremos comprar los cinco años de vida que pasaron. Esos años ya se fueron y con ellos, quizás, la niñez o juventud de nuestros hijos, la felicidad de nuestra pareja, la vida de nuestros padres o la oportunidad de servir y ayudar a gente necesitada.

2ACKOFF, Russell L. *The Art of Problem Solving*. Accompanied by Ackoff's Fables. Nueva York: John Wiley & Sons, 1978.

Todos venimos a esta vida con un propósito que está por encima de nuestras metas egocéntricas. Tómese un tiempo y salga de esta carrera para pensar si quiere perseguir a la liebre o buscar lo que realmente le dé felicidad.

Si usted quiere apreciar una rosa, puede coger su tallo espinoso fuertemente, hiriéndose las manos, u observar su belleza a una distancia prudente que le permita aspirar su fragancia. A veces tomamos nuestras metas en la vida apegándonos a ellas, como lo hacemos con la rosa. Nos hacemos daño cuando no logramos los resultados que queremos o cuando estamos convencidos de que sólo alcanzando esas metas seremos felices. Nuestras metas y nuestra visión personal no deben dar la dirección de nuestro destino, pero no condicionar nuestra felicidad en el viaje.

Como menciona paramahansa prajñanananda, si atas a una vaca a un poste con una soga de cien metros en medio de un campo, en pocas horas la encontrarás enrollada al poste con pocos metros libres. La vaca sola se va enrollando al poste y limitando su soga disponible. Lo mismo nos ocurre a los seres humanos. Cada vez nos enrollamos más, asumiendo más responsabilidades, más retos, más negocios. La soga nos jala y se tensa más. ¿Hasta qué puntos es realmente nuestro ego, que quiere demostrarse a sí mismos de lo que es capaz? Es hora de desamarrarnos la soga del cuello y tener la libertad para acercarnos a lo importante en nuestra vida por propia voluntad.

*Un mar calmo
nunca logrará un marinero competente.*

Anónimo

Problemas: Oportunidades para crecer

Hoy en día, cada vez, pasamos más dificultades económicas, tenemos problemas en el trabajo, con la pareja, con los hijos... Es como si el mundo se confabulara contra nosotros. ¿Qué hacer? Aprovechar esta oportunidad.

Cuentan que una persona, muy deprimida por sus problemas, le propuso a un amigo pagarle una gran suma de dinero si lo llevaba a un sitio donde la gente no tuviera problemas. El amigo aceptó, con la condición de que le pagara por adelantado. La persona aceptó la oferta y, al día siguiente, el amigo lo llevó a un cementerio.³

Los problemas son parte de la vida. Nosotros no tenemos la capacidad de impedir que los problemas ocurran, pues son parte de la ley de la vida. Lo que sí podemos definir es cómo reaccionamos ante ellos.

¿Cómo percibimos el problema?

Como dice el filósofo Wu Wei: «si cinco personas alrededor de un lago apuntan al reflejo de la luna en el agua, cada uno apuntará hacia una dirección diferente».⁴

Cada persona es única y percibe la realidad de una manera diferente.

Algunas personas viven la vida con muchos miedos, encuentran los problemas como algo destructivo y lo inflan como globos, agrandándolos y angustiándose. Otras los encuentran, los perciben como lo que son y los resuelven. La cantidad de aire que le pongamos al globo determina nuestra percepción del problema y, como consecuencia, nuestra reacción.

Tengo un sobrino en la selección de natación. Su entrenamiento incluye pruebas muy duras y ejercicios de resistencia que sirven para ampliar su capacidad en el momento de competir. De la misma forma, los proble-

³PROCHNOW, Herbert V. A Funny thing Happened on The Podium. The Speaker's Complete Guide to Jokes and series. California: Prima Publishing, 1998.

⁴WEL, Wu. I Ching. Volume II. More Guidance from The Book of Changers. California: Power Press, 1998.

mas nos ponen en forma, ampliando nuestra capacidad. Por eso, debemos percibirlos como una oportunidad para crecer.

¿Sabemos tomar distancia?

Si pone una piedrecita cerca de su ojo, la verá muy grande. Si la tira al piso la verá insignificante. Cuando nos involucramos en un problema, normalmente generamos emociones negativas como miedo, angustia, dolor y rabia. Tire la piedra al piso, vea el problema tal como es y no magnificado por la lupa de sus emociones. ¿Lo que le preocupa son los hechos o es su ego queriendo ser siempre perfecto, competente y exitoso?

Cuando se enfrente a una circunstancia difícil, una pésima noticia, una decepción, una agresión o una injusticia, le sugiero lo siguiente:

- Éste vigilante y alerta ante la aparición de emociones negativas o miedos fuertes. Tome conciencia de que ése es el peor momento para actuar. Actuar cuando uno está desbordado con estas emociones es como servir agua hirviendo como refresco a personas que tienen sed: De todas maneras se quemarán. Tenemos que esperar que el agua de nuestras emociones se enfríe.
- Si la circunstancia le provoca miedo, pregúntese qué es lo peor que podría pasarle si esta ocurriera. Muchas veces construimos castillos en la mente imaginando consecuencias terribles. Pero cuando pensamos qué es lo peor que nos podría ocurrir, nos damos cuenta de que las consecuencias en realidad no son tan graves y que no ameritan que nos preocupemos.
- Si la circunstancias le provoca emociones negativas, como rabia, odio o indignación, evalúe en qué medida es usted manipulado por su ego y éste está reaccionando? Una forma de tomar conciencia de esto es salirse del escenario. Imagínesse que esta circunstancia le está ocurriendo a una tercera persona. ¿Tiene sentido que sienta estas emociones?.
- Tome conciencia de que en la vida cada problema es una oportunidad de aprender y trate de identificar que lección está recibiendo.

Cuentan que un guardia del rey solía vanagloriarse diciendo que él podía conseguir todo lo que el rey quiera. Un día, el rey quiso darle una lección pidiéndole algo imposible: Un anillo que convierta a las personas tristes en felices y, viceversa, a las felices en tristes. El guardia aceptó el encargo. Salió a buscar el anillo por todo el reino y sus confines, pero no encontró nada. Cuando habían pasado seis meses y se vencía el plazo para entregar el anillo, un niño lo encontró muy triste y le preguntó qué le pasaba. El guardia le explicó su problema y el niño le entregó un anillo que tenía una suscripción. El guardia la leyó y pasó, de estar deprimido, a estar muy feliz. Al día siguiente fue al palacio para entregar el anillo. El rey pensaba explicarles cuáles eran sus verdaderas intenciones al haberle dado ese cargo. El monarca estaba feliz, sentado en una sala con su séquito y admirando sus posesiones, cuando el guardia se le acercó y le entregó el anillo. El rey leyó la inscripción, miró a su alrededor, y se puso muy triste. ¿Qué decía el anillo? «Esto también pasará».⁵

Tenemos que entender el carácter cíclico de la vida, por más difíciles que sean los problemas, éstos también pasarán y vendrán épocas más tranquilas. De la misma forma como, en el mar, hay momentos de mucho oleaje y momentos en los que prácticamente no hay olas, las dificultades en la vida aparecen y desaparecen cíclicamente. Si uno se sumerge en el mar, ya no percibe las olas de la superficie. Similarmente, si nos sumergimos en las profundidades de nosotros mismos, nos conoceremos y encontraremos la paz interior.

Tendremos más lucidez y libertad para decidir cómo responder ante los retos en la vida.

5FOREST, Heather. *Wisdom Tales from Around the World. Fifty gems of story and wisdom from such diverse traditions as Sufi, Zen, Taoist, Christian, Jewish, Buddhist, African and Native American.* Arkansas: August House Publishers Inc., 1996.

EVALUACIÓN PERSONAL 3: DESAPEGO

A continuación encontrará una evaluación personal sobre los temas tratados en esta parte del libro. A través de la misma, usted podrá formarse una idea y reflexionar sobre cómo se encuentra en la dimensión Desapego. Recuerda que esta herramienta es un autoinforme y que sus resultados sólo son válidos si usted responde con toda franqueza. Procure no detenerse demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco las conteste sin reflexionar. La herramienta consta de 20 ítems; recuerde no dejar ninguno sin contestar.

Para responder, marque un número del 1 al 5, donde el 5 implica el total acuerdo y el 1 el total desacuerdo de su forma de pensar o actuar con la que se afirma. También puede usted responder de acuerdo a la frecuencia con que le ocurren las situaciones planteadas: 5 sería «muy frecuente» o «siempre», y 1, «muy poco frecuente» o «nunca».

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el anexo 2 del libro.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. El miedo a perder me ha inhibido, en muchas ocasiones, de hacer cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Me decepciono rápida y profundamente cuando no obtengo lo que quiero. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Muchas veces dejo de pasar largo tiempo sin atender algunos problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Pierdo la paciencia rápidamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Siempre que afronto un reto tengo la sensación interna que las cosas no van a salir bien. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Cuando pierdo una competencia, la sensación de irritación frustración me acompaña durante mucho tiempo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Frecuentemente consigo crear un ambiente relajado con las personas, a pesar de los problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 Cuando una persona del otro sexo que me gusta conversa alegremente con alguien de mi propio sexo, no puedo evitar sentir ira y fuertes celos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Sinceramente, me siento mejor comprando cosas que usándolas luego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Generalmente soy poco reflexible en mis puntos de vista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Todo el tiempo me siento puesto a prueba en lo que hago. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Frecuentemente siento que los demás celebran cosas y que yo no puedo hacerlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Cuando tengo un problema me preocupo, me angustio y me torturo mentalmente con él. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Me disgusto (Aunque no le exprese) cuando alguien me interrumpe mientras hago cosas muy importantes o interesantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Me siento emocionalmente agobiado con muchos aspectos de mi vida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Las demás personas se alegran por cosas que yo considero, hasta cierto punto, minucias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Cuando el transito de vehículos no es fluido, empiezo a sentirme impaciente rápidamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Me desespero cuando la gente no se da cuenta de cosas evidentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Todavía no llego a ser quien yo quisiera. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Cuando mi equipo o mi país participan en una competencia deportiva, tengo una sensación interna de que la derrota es inminente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. RESPONSABILIDAD

Los policías usan esposas para recortar la libertad de los sospechosos y evitar que se escapen. En la vida, con frecuencia nosotros mismos nos ponemos las «esposas» y restringimos nuestra libertad. Ello ocurre cuando nos quedamos paralizados entre los problemas y, en lugar de hacernos responsables, buscamos responsables, buscamos culpables de nuestras desgracias. Siempre es más fácil para nosotros pensar que no pudimos hacer algo por que estuvimos «esposados» – es decir, buscar alguna excusa – que aceptar que nos hicimos responsables.

Adicionalmente, con las excusas cuidamos nuestra imagen ante los demás. Pasamos nuestra vida esposados imaginariamente a varias creencias que nos impiden movernos y actuar. Por ejemplo, hay personas que no hacen su maestría o no inician estudios de postgrado por que están esposadas a la creencia de que son muy viejas o no son buenas para los estudios. Otros no aprovechan las oportunidades porque están esposados a la creencia de que no serán capaces o que no serán tomados en cuenta. Eliminemos estas amarras. La vida presenta ya suficientes retos como para vivirla esposados.

Otro elemento es la responsabilidad sobre nuestros pensamientos. Cuando las cosas van mal, nos quejamos de que el mundo está en un complot contra nosotros. ¿No será que somos nosotros lo que estamos en un complot contra nosotros mismos? Cuando pensamos negativamente actuamos como el imán que atrae a las partículas de hierro, que son de color oscuro. Similarmente, cuando nos negativizamos, atraemos magnéticamente todo lo oscuro a nuestra vida. Atraemos hechos y situaciones difíciles y, además, a personas que son tan negativas como nosotros. Todo esto inicia un círculo vicioso difícil de romper. Finalmente, ¿Quién decide lo que pensamos? La respuesta es: Nosotros mismos hacer pasar por las

tuberías de la mente.

Pero, ¿Por qué nos cuesta trabajo tomar la responsabilidad sobre nuestra vida y nuestra mente? La respuesta está relacionada a los capítulos anteriores del libro. Cuando no estamos es equilibrio, cuando el ego nos controla y cuando nos apegamos a las metas, es más difícil tener libertad para responder y tomar responsabilidad sobre nuestros actos.

Imaginemos el siguiente ejemplo: Estamos muy estresados, tratando de lograr una meta de ventas crucial para nuestra carrera, cuando nos enteramos de que hemos perdido un cliente clave. Sin ese cliente, las metas que hemos perseguido desesperadamente no se cumplirán. En ese momento viene un compañero de trabajo a reclamarnos el informe que prometimos para la semana anterior... y nuestra reacción es la de un oso feroz. Descargamos en la persona todas nuestras angustias de manera agresiva. Luego, por supuesto, nos arrepentimos, pero el daño ya está hecho.

No pudimos tomar responsabilidad de nuestros actos en ese momento, porque estábamos desequilibrados, estresados y angustiados. Además, nuestro ego tenía mucho que perder si no conseguíamos alcanzar la meta de ventas. Recordemos que el ego es esa fuerza que quiere mostrarse a toda costa como competente y capaz. Nuestro ego condimentó la situación con una dosis elevada de angustia, que nos permitió escoger nuestra respuesta. Finalmente, estábamos apegados a la meta. En ese momento pensábamos que nuestra felicidad dependía del logro de los objetivos. Cuando sentimos que nuestra felicidad depende de algún elemento externo, nos lo tomamos demasiado en serio. Normalmente distorsionamos la realidad y exageramos nuestras emociones negativas y, como consecuencia, nuestras acciones.

Durante siglos, desde la época de los juegos olímpicos en la antigua Grecia, se trató de correr una milla en cuatro minutos. Los Griegos llegaban a soltar leones para perseguir a sus corredores y así apurarlos, pero no lo lograban. A comienzos del siglo XX, doctores expertos justificaron la imposibilidad de lograr esa meta por la estructura ósea, la resistencia del viento y la dimensión de

nuestros pulmones. Pero en 1954 Roger Bannister probó, al correr una milla en cuatro minutos, que los expertos estaban equivocados. Increíblemente, ese mismo año otros 37 corredores también lograron la meta, y el siguiente año 300 personas hicieron lo mismo. No era un problema físico o ambiental: Era un problema de actitud.¹

El liderazgo es un camino de desarrollo personal y empieza por tener la capacidad de dirigirse a uno mismo. No puedo liderar a otros si puedo dar primero el ejemplo. El liderazgo personal se basa en la actitud con que enfrentamos la vida. Roger Bannister, el corredor, no escuchó a quienes alegaban la imposibilidad de lograr la meta. Se hizo responsable, no buscó excusas, no culpó a nadie; únicamente enfrentó el reto con positivismo, iniciativa y perseverancia. Roger Bannister es un líder personal que dio a muchos el ejemplo de que las barreras que impiden lograr nuestros objetivos están a menudo sólo en nuestra mente.

*El hombre no es una de las circunstancias
Son éstas las creaciones del hombre.*

Benjamín Disraeli

La tercera ley de newton en la empresa y la vida

Todos tenemos aprendido en el colegio la tercera Ley de Newton, la cual nos ayudó a entender la física mecánica. Lo interesante de esta ley es que también nos puede ayudar a entender la mecánica de la vida y la empresa.

En el colegio estudié la tercera Ley de Newton, según la cual, «para cada acción, hay una reacción opuesta en

¹Historia tomada de la base de datos Ideal Bank en Internet.

igual fuerza y magnitud». En aquella época, yo sólo aplicaba la ley a ejercicios imaginarios para calcular las fuerzas resultantes. Más tarde comprendí que la aplicación de esta ley sobrepasa las fronteras de la física y está inmersa en la naturaleza de la vida misma.

La tercera ley de Newton equivale, en la filosofía oriental, a la ley del Karma significa en sánscrito «acción» y la ley del karma explica que para cada acción que tomamos en nuestra vida, existe una reacción que nos afecta. El Karma es como el eco: No importa lo que gritemos, pues – sean palabras bonitas o groseras – la vida siempre nos regresará lo mismo que gritamos.

Cuentan que un discípulo caminaba por el bosque y se pinchó el pie con una espina. Mientras trataba de sacársela con dolor, vio que venía una persona de mal vivir por el mismo sendero. Esta persona no sólo no se detuvo a ayudarlo, sino que encontró una moneda de oro en el mismo lugar en el que él se había pinchado. Muy molesto, el discípulo le contestó a su maestro: «¡No es justo! Yo soy una persona buena, estoy dedicado a meditar y a servir, y me hincó con una espina. En cambio, aquél es una persona de mal vivir, que hace daño a mucha persona, y se encuentra una moneda de oro». El maestro respondió: «Discípulo, ésa es la ley del Karma. Tu deberías haber muerto en este camino, asesinado por una banda de ladrones, pero por tus buenas acciones sólo te hincaste el pie. Aquel debería haber sido el rey de este territorio y tener montañas de oro, pero como se dedicó al mal vivir, sólo encontró una moneda».

En nuestra vida, cosechamos lo que sembramos. Recibimos frutos o espinas de las decisiones que tomamos. No podemos impedir que el futuro nos depare dificultades, pero sí podemos decidir cómo reaccionar ante ellas. Si ante un problema reaccionamos con rabia y negatividad y hacemos daño a otros, tendremos dificultades y más negatividad. Si nos distanciamos del problema y actuamos con positivismo y desapego, la reacción de la vida será igualmente positiva.

Lo mismo ocurre en la empresa. Por ejemplo, un vendedor que ofrece a su cliente mercadería difícil de revender recibirá, en el corto plazo, una buena comisión por su venta. Pero en el futuro perderá al cliente, y a muchos

otros por malas referencias. Su acción negativa será correspondida por otras que lo perjudicarán. Si usted maltrata a su personal, la reacción será un ambiente negativo y destructivo en la oficina, que lo maltratará a usted y entorpecerá su progreso. Si actúa de forma poco ética en su empresa, dará el ejemplo para que los demás actúen de la misma forma con usted. Si usted habla a espaldas de otros, las personas le perderán la confianza y probablemente le paguen con la misma moneda.

Cuando visité la India. Me llamó la atención que los taxistas nos insultaran a quienes les cerraba el paso. Uno de ellos me comentó: «Ellos me han cruzado y ésta es su responsabilidad. Si yo los insulto me llenaré de negatividad, y eso será mi responsabilidad». Cuidar el Karma es parte de su cultura.

Lo oficial del Karma es que los resultados de nuestras acciones y decisiones toman tiempo en materializarse. Muchas veces esto hace que nos resulte difícil entender la verdadera causa de nuestros problemas y, como consecuencia, se nos dificulta aprender de nuestros errores. La próxima vez que enfrente dificultades en la vida o en la empresa, no se diga a sí mismo: «¡Que mala suerte tengo!». Dígase a sí mismo: «Probablemente tuve la suerte de decidir mi propio destino y no decidí lo correcto».

*Ten en mente que la verdadera naturaleza de un individuo
Se mide en la forma en que trata a personas
Que no le son de ninguna utilidad.*

Ann Linders

La lealtad y la empresa

La empresa capacita y desarrolla a su personal. El personal adquiere cada vez más poder. El poder nos hace sentir indispensablemente, cotizados y buscados en el mercado. El problema es que frecuentemente olvidamos quién nos llevó a esta posición.

Cuentan que un rey ascendió a su esclavo Ayaz a trabajar en labores administrativas y luego lo nombró su tesorero. Un día, los consejeros del rey le contaron que Ayaz estaba robando sus riquezas, ya que entraba demasiado a las bóvedas. El rey inicialmente no le creyó, pero ante la insistencia de los consejeros, aceptó esconderse en la bóveda para pescar a Ayaz in fraganti. Así, el rey, en la bóveda, vio a Ayaz dirigirse a los tesoros y sacar una bolsa escondida. Esta bolsa contenía su ropa de cuando era esclavo. Ayaz tomó sus ropas, se vistió de esclavo y se miró al espejo diciendo: «Mira de donde vienes y recuerda lo que tu rey ha hecho por ti. Sírvelo siempre con amor y reconoce su apoyo y confianza con tus actos». En ese instante salió el rey, con lágrimas en los ojos, y le dijo: «Ayaz, hoy yo venía a darte una lección, pero la lección me la has dado tú a mí: Una lección de lealtad».²

Lealtad es la capacidad de reconocer y valorar lo que las personas o instituciones hacen por uno, respetando los compromisos adquiridos, implícitos y explícitos. Hoy es cada vez más escaso el valor de la lealtad en la empresa. Vemos con frecuencia cómo ejecutivos entrenados por una empresa pasan a trabajar a la competencia con información interna y sin remordimientos. O cómo altos ejecutivos, con años en la empresa, cuyo sueldo se rebaja un pequeño porcentaje por la crisis, buscan inmediatamente otro empleo.

Uno de los motivos de la falta de la lealtad se debe a que estamos muy concentrados en nosotros mismos. El entorno competitivo y los cambios crean un ambiente

2INAYAT KHAN, Hazrat, Tales told by Hazrat Inayat Kham. Nueva York: Omega Publications, 1991.

amenazante que nos orienta a pensar egoístamente. La lealtad implica, en cambio, orientarnos a pensar por encima de nosotros y valorar la contribución realizada por las personas o instituciones hacia nosotros.

Recuerdo que en mi primer trabajo fui capacitado en el extranjero para aprender el uso de un software. Al regresar, se me presentó una oportunidad en otra empresa y renuncié. Cuando la empresa me pidió que capacitara a mi reemplazante, accedí, pero quise cobrar honorarios de consultor, sin ver que – en realidad – capacitarlo era lo menos que podía hacer. Entonces era joven y no conocía el valor de la lealtad; ahora, después de veinte años, veo claramente mi error. Además, la vida se encargó de enseñarme la lección con tristeza, cuando en varias oportunidades ciertas personas no fueron leales conmigo ni con mi institución.

Lealtad, sin embargo no significa seguir a ciegas a las personas cuando nos piden realizar actos que van en contra de nuestros principios. Lealtad no significa ser un «sí, señor». Por lo contrario, es tener la capacidad de expresar lo que pensamos, para sí proteger a la institución de tomar un camino equivocado.

En una época en la que cada vez es más difícil lograr ventajas competitivas, las empresas no pueden darse el lujo de perder a su personal. Los costos escondidos de entrenamiento, inducción a la cultura empresarial y demotivación del personal son altos. Además, al tener que entrenar al personal nuevo, demora el proceso de aprendizaje de la organización y se cede ventajas a la competencia.

Esopo cuenta que un granjero vio unos chivos salvajes mezclados con su rebaño. Entusiasmado, le dio de comer muy bien, dejando miserias para el resto de su rebaño, sólo lo suficiente para que no murieran de hambre. Terminado el día, los chivos salvajes regresaron corriendo a la montaña. El granjero les preguntó por qué se iban y ellos respondieron: «Nos trataste como a nuevos, y a los antiguos los mal nutriste. En el futuro seremos antiguos y nos tocará la misma suerte».

Como narra esta fábula, la lealtad no va sólo de la persona hacia la institución: También debe ir de la insti-

tución hacia la persona. La empresa debe saber reconocer y valorar las contribución de su gente y retribuirla con equidad.

*Si deseas saber qué es lo que pensabas ayer,
Mira tu cuerpo hoy.*

*Si deseas saber cómo será tu cuerpo mañana,
Mira lo que piensas hoy.*

Proverbio Indio

Qué piensas y quién eres

Nuestra mente es como un mantel blanco. Depende de nosotros mismos mantenerlo limpio, puro y perfumado.³ o mancharlo con las tintas negras de los pensamientos negativos. Usted decide sobre qué mantel desea que le sirvan la comida de la vida.

Cuentan que un rey que estaba muy enfermo le pidió a un sabio que lo curara. Éste le dijo que se salvaría cuando consiguiera ver todo de color azul. El rey, inmediatamente, ordenó pintar de azul las casa y los campos, mandó teñir las telas de todo el reino y exigió a todos sus súbditos que se vistieran de azul. Meses después, regresó el sabio a ver al rey. El centinela, viéndolo ataviado de blanco, lo obligo a ponerse un traje azul. Cuando el sabio preguntó por qué, el guardia le respondió: « Hace algunos meses un sabio demente aconsejó a su alteza ver todo de color azul». El sabio respondió: «Yo soy ese sabio, pero quien se ha desquiciado es el rey». Al ver al monarca, hizo una venia y dijo: «Su majestad, yo le pedí

que viera todo azul, pero no que cambiaria la creación de Dios. Lo que debió haber hecho es poner lentes azules y así habría solucionado su problema».⁴

Como el rey de la historia, muchas veces nosotros pretendemos cambiar sin éxito a las personas y las situaciones con las que nos enfrentamos. Sin embargo, lo que sí podemos cambiar es nuestra percepción sobre ellas. Podemos ponernos unos «lentes» que nos permitan ver lo positivo de la vida. Ante una situación difícil podemos llenarnos de angustia; dolor, rabia, temor y preocupación. O podemos cambiarnos de lentes y percibir el estímulo como una oportunidad para aprender, crecer y aprovechar la vida.

Los pensamientos son muy poderosos y afectan nuestro cuerpo. Haga el siguiente ejercicio. Imagínese que corta un limón en dos y lo lleva poco a poco a su boca. Visualice su lengua en contacto con las gotas de limón fresco. Probablemente usted, al practicar este ejercicio, ha sentido cómo su boca salivaba ante la sola idea del crítico. Ésta es una simple demostración de cómo los pensamientos pueden tener efectos fisiológicos en nuestro cuerpo.

Numerosos estudiosos demuestran que pensar negativamente todo el día envía señales destructivas a nuestros organismos. Si amontonamos desperdicios en nuestra cocina, atraeremos las ratas, cucarachas y otras alimañas. De la misma manera, si llenamos nuestra mente de basura y negatividad, atraeremos personas y situaciones de energía negativa que complicarán más nuestra existencia. ¿Cómo evitarlo? Tomando conciencia de que nosotros somos los responsables de lo que pensamos.

¿Qué porcentaje de su día lo pasa con pensamientos negativos, preocupación y angustia? ¿Qué participación del «mercado» de su mente tiene los pensamientos perniciosos? En nuestras cosas tenemos la responsabilidad de cerrar las puertas para que no entren los ladrones. De la misma forma, en nuestra mente tenemos la responsabilidad de cerrar la puerta a los pensamientos nocivos para no roben nuestra paz y tranquilidad. Lo que tiene que hacer es poner un vigilante en su mente que no permita

4PARAMAHAMSA, Prajñanananda. Ob. cit.

que entren pensamientos destructivos.

Cuando China era gobernada por Mao, el músico Li Shi Cum participó en un concurso en Europa. A su regreso, fue encarcelado por interpretar a Beethoven en plena revolución Cultural. Luego de cinco años de vivir en condiciones durísimas y sin tocar ningún instrumento, Li supo que había llegado a Beijing una afamada orquesta occidental. Mao ordenó libertarlo para que tocara con ellos, como propaganda para su régimen. Li Shi Cum tocó el mejor concierto de piano de su vida. Cuando le preguntaron cómo logro interpretar la música con tanto arte sin haber practicado durante su encarcelamiento, Li respondió: «Estuve cinco años practicando conciertos en mi mente: Nunca dejé de tocar».⁵

Li Shi cum, en una situación tan adversa como la prisión, pudo comprensiblemente haberse sumergido en una profunda depresión y dejarse morir. En cambio, él fue responsable de sus pensamientos y decidió pensar en algo positivo y constructivo, que le diera esperanzas para vivir. La próxima vez que se enfrente a una situación adversa, recuerde que sólo usted decide lo que piensa y, como consecuencia, lo que usted crea para su vida.

*Trata a tus hijos de pequeños
como quieres que ellos te traten de anciano*

⁵ Historia tomada de la base de datos IdeaBank en Internet

De tal padre, tal ejecutivo

Cuando entramos a un cuarto oscuro, perdemos durante unos segundos la capacidad de ver, hasta que nuestras pupilas se regulan. Lo mismo nos ocurre en la vida. Hay momentos en que perdemos la capacidad de ver la realidad. En muchos casos, esta ceguera temporal tiene su origen en la niñez.

Analice estas situaciones:

- Un ejecutivo— que no había cumplido sus metas— se reunió con su jefe para analizar el avance de sus objetivos. Al tercer objetivo que el ejecutivo admitió no tener listo, éste explotó en ira y le dijo a su jefe: «¡Eres injusto! ¡Me estás maltratando! ¡Estoy harto de que sólo encuentres problemas»!
- Un gerente general estaba reunido con un gerente de línea para discutir su presupuesto. Cuando el primero le indicó que su unidad estaba perdiendo dinero, el segundo le contestó que los presupuestos estaban errados, se fue tirado la puerta y no pudo dormir en toda la noche.

¿Cuál es el común denominador de ambos casos? La reacción desproporcionada de las personas que recibían la crítica. El problema es que nosotros percibimos el mundo a través de nuestros lentes mentales, que distorsionan la realidad. Muchas veces son como lupas que significan las circunstancias. Los lentes mentales están constituidos por recuerdos, experiencias, prejuicios y creencias.

Cuando vamos al cine, la realidad que tenemos frente a nosotros es una pantalla blanca. Pero luego empieza la película y la pantalla toma vida con una serie de imágenes que vemos, y muchas veces nos convencemos de que son totalmente reales. Sin embargo, cuando termina la película, volvemos a tomar conciencia de que lo único que había frente a nosotros era una pantalla blanca.

Lo mismo nos ocurre cuando, a través de los lentes mentales, vemos un estímulo similar a una experiencia

traumática del pasado. Proyectamos en el estímulo una «película» de emociones y sensaciones vienen de nuestra memoria subconsciente.

Esta memoria se forma principalmente en nuestra niñez. Cuando los padres humillan, maltratan, desprecian o ignoran al niño, van generando experiencias traumáticas. Esas emociones se almacenan en la memoria subconsciente, y lo increíble de esta memoria es que es atemporal. Es decir, por más que pasen treinta años, la emoción estará guardada siempre con la misma intensidad.

En el caso del ejecutivo que no cumplió sus objetivos, las preguntas del jefe posiblemente le traían el recuerdo subconsciente de su padre gritándole: «Incapaz» o «Tonto». El ejecutivo proyectó, como en el cine, una «película» de emociones y sufrimientos de su pasado sobre el jefe, lo que motivó que tuviera una respuesta desproporcionada. El ejecutivo estuvo durante unos segundos como en el cine, creyendo que la «película» era real. Lo peor de todo es que, una vez que termina la proyección, tomamos conciencia de que de que hemos reaccionado en exceso y nos arrepentimos.

Si la mente es como un río de pensamientos, los recuerdos subconscientes son ríos subterráneos de sentimientos que alimentan el caudal del pensamientos y emociones de nuestra mente. El problema es que estos ríos subterráneos frecuentemente están contaminados y envenenan nuestra mente con emociones destructivas.

Nuestra responsabilidad como padres es enorme. La interrelación con nuestros hijos puede determinar la diferencia entre su fracaso y el éxito en su vida. Nuestros hijos son como arcilla. Los padres los moldean con nuestras actitudes y acciones. Al crecer, los hijos son como la arcilla que se quema en el horno y produce la cerámica. La cerámica es rígida y no es fácil de cambiar. La cerámica tiene que vivir con la forma que le dio su creador.

Cuentan que una pareja pidió consejo a un rabino para educar a su hijo de doce años. El rabino les contestó: «Han venido doce años tarde. Los niños son como los árboles. Si les haces un rasguño a la rama de un árbol crecido, sólo afectarás a esa rama. En cambio, si le ha-

ces un mínimo rasguño a la rama a la semilla, afectarás a todo el árbol». ⁶

Como padres, cuidemos la semilla de nuestros hijos. De nosotros depende, en gran medida, que pasen sus vidas proyectando «películas» irreales o viviendo felices su verdadera realidad.

*La mayoría de hombres gasta más tiempo y energías
En hablar de los problemas que en afrontarlos.*

Henry Ford

No hay que dejarse arrastrar por los remolinos negativos

El abono animal es de aspecto y olor desagradable, pero al aplicarlo al jardín hace crecer y florecer las plantas. La vida también nos hace afrontar situaciones desagradables, pero si las tomamos con una buena actitud, abonarán nuestra mente, permitiéndonos crecer y desarrollarnos en el futuro.

Hace poco di una conferencia en el interior del país, y me sorprendí al sentir depresión en los empresarios. En las reuniones sólo se hablaba de lo mal que le iba a la provincia. Antes de partir, un periodista me preguntó: «usted habla de liderazgo y nos da pensamientos positivos. ¿Se puede aplicar estas enseñanzas con los problemas y la crisis económica que vivimos?. No lo puedo garantizar que si usted piensa positivamente le vaya bien – le respondí –, pero si piensa negativamente, le garantizo el fracaso».

6MENDEL SCHNEERSON, Menajem, Hacia una vida plena de sentido. De las enseñanzas del Rebe de Lahawith. Buenos Aires: Beit Jabat Perú, Exitun S. A., 1998.

Cuando un grupo sintoniza en su mente pensamientos negativos de miedo y angustia, forma una gran remolino que termina hundiendo en la desgracia a sus miembros. Las personas dan vuelta sobre lo mismo y se hunden más en la desesperación. ¿Por qué atrae la negatividad? En primer lugar, porque somos adictos al miedo. Nuestra sociedad vive en el miedo: En las noticias, en el cine, en la televisión, en nuestras conversaciones sociales y en el trabajo, por los cambios y globalización. A mayor suspenso, intriga y miedo en las películas en el cine, mayor es nuestra compenetración y percepción de calidad. Nos gusta vivir en el miedo. En segundo lugar, nos gusta hablar de lo que está mal. Así nos sentimos mejor, por lo menos, igual que todos. Además es una forma de echarle la culpa a nuestros problemas a un chivo expiatorio – en este caso «la crisis» – y minimizar nuestra responsabilidad. Tomar conciencia de una situación de crisis es adecuado, pero torturarse mentalmente con ella sólo contribuye a nuestra propia destrucción.

Los pensamientos negativos son como las picaduras de un mosquito. Mientras más nos «rascamos» los pensamientos negativos, más no provoca seguir haciéndolos, y cada vez nos hacemos más daño.⁷ Además, existe la creencia equivocada de que preocuparnos por un problema es lo apropiado, ya que así estamos portándonos como personas responsables. Es justamente al contrario: Tenemos que ser responsables de lo que pensamos, dejar de torturarnos mentalmente y actuar.

Cuando estamos en un cuarto oscuro, no es difícil encontrar la salida. Al no ver, tropezamos con obstáculos y nos podemos sentir atrapados. Cuando encendemos la luz, inmediatamente vemos la ruta de salida. De la misma forma, cuando pensamos negativamente, todo lo vemos oscuro y no podemos percibir el camino de salida. ¿Qué hacer? Encender la luz en nuestra mente y salir del remolino negativo. En el caso de la provincia, sus líderes deben aprovechar su tiempo y pensar creativamente en cómo desarrollar negocios que eleven a la máxima potencia las ventajas estratégicas de la localidad.

7Ibid.

Cuentan que un pescador pasaba diariamente por un camino llevando dos baldes, uno abierto y otro cerrado. Un amigo que lo observa a diario lo detuvo y lo preguntó: «¿Por qué siempre tienes un balde cerrado y otro abierto?». El pescador respondió: «El balde cerrado contiene cangrejos japoneses. Si lo destapo y uno intenta escapar, será ayudado por los demás y al final se escaparán todos. Este balde destapado contiene cangrejos latinoamericanos. Cuando uno trata de escapar, todo los demás le jalan las patas para que no salga y al final ninguno escapa».

Para escapar de la crisis necesitamos el apoyo de todos. En las provincias se debe dejar de pensar sólo en uno y comenzar a pensar como región. Los líderes deben unirse, trazar y compartir una visión que los coloque en una posición competitiva en el futuro. Pero a diferencia de los buitres, que vuelan alto pero tienen su visión puesta en la tierra, buscando la carroña,⁸ tenemos que volar alto mirando hacia el horizonte, pensando positivamente, desde lo alto el camino que nos lleve al bienestar.

*El peor peligro para nosotros
No es que nuestra meta sea muy alta y no la alcancemos,
Sino que esté muy baja y la logremos.*

Miguel Ángel

El poder de una visión

Hoy en día, los ejecutivos han descubierto el poder y los beneficios que obtiene una organización que cuenta con una visión pero son pocas las personas que han trasladado este concepto a su vida personal.

Viktor Frankl, autor del libro *Un hombre en búsqueda de sentido*, relata su experiencia en Auschwitz, uno de los campos de concentración de la Alemania Nazi. Frankl tuvo que soportar las condiciones infrahumanas de ese campo de concentración y, al igual que sus compañeros, empezó a debilitarse. Pero llegó a descubrir que a un hombre le pueden quitar todas sus libertades, excepto una: La libertad de escoger la actitud que toma ante determinada circunstancia.

El autor descubrió que «si un hombre tiene un por qué, puede afrontar cualquier cómo», Frankl soñó con la imagen de lo que haría cuando saliera del campo. Prestaría sus estudios sobre la psicología de los prisioneros a los científicos de su país. A través de su visión, su vida tomó un significado del que antes carecía. Tenía más ganas de vivir, energía y salud que sus compañeros. A diferencia de los otros, que vivían con desesperanza y abandono, él sabía que sobrevivir tenía un sentido trascendente y que debía lograrlo. La fuerza de su visión contribuyó a que Viktor Frankl sobreviviera a esta terrible experiencia.⁹

Una visión de vida es un sueño redactor de lo que realmente es importante para nosotros. Una visión nos da fuerzas, ayudándonos a superar obstáculos y a mantenernos en la dirección correcta. En la UPC explicamos este concepto con un ejercicio. Pedimos a los alumnos del primer curso de administración que salgan a la cancha deportiva y les planteamos un reto: Avanzar veinte metros con los ojos vendados, tratando de llegar a un punto previamente marcado. Inicialmente, los estudian-

⁹FRANKL, Viktor E. *A Man's Search for Meaning. An Introduction to Logotherapy*. Nueva York: Touchstone Books edición. 1984.

tes ven la meta, pero al estar vendados, raramente la alcanzan. Los alumnos suelen terminar lejos del objetivo.

¿Cuántos de nosotros andamos vendados por la vida, sin saber dónde están nuestras verdaderas metas? Si Frankl sobrevivió las terribles condiciones del campo de concentración gracias a su visión, imagínese lo que una visión puede hacer por usted.

Nuestra visión se construye sobre la base de valores, de lo que es importante para nosotros. El problema es que, con la velocidad de la vida, no nos tomamos el tiempo de descubrirla. Vivir una vida sin visión es como construir un edificio sin planos ni perspectiva de lo que se quiere lograr. Esto resultaría muy ineficiente, puesto que construíamos paredes y columnas que luego tendríamos que derribar.

Al preparar jugo de naranja, lo colocamos para filtrar las impurezas y quedarnos con la parte valiosa de la fruta. De la misma forma, nuestra visión actúa como un colador, filtrando las actividades que no son importantes. A la vez, sin embargo, nos permite aprovechar las oportunidades que nos lleven a lo que realmente queremos lograr en la vida.

En 1996, la UPC desarrolló su primer foro de Creatividad Empresarial. Necesitaban a un expositor peruano y los organizadores de la ceremonia me pidieron que me encargara del tema. Hasta ese momento, yo nunca había dictado una conferencia ante más de 40 personas. Y a este foro asistirían 600 personas, lo que me causaba terror. Prometí pensarlo y esa noche, en mi casa, leí mi visión. Una parte decía: «Ser un conferencista internacional». Entonces me dije: «David, tienes dos alternativas: O cambias tu visión, o dejas que ésta te guíe». Al día siguiente acepté el reto.

Admitió que fue difícil para mí; tuve que prepararme muchísimo, pero superé el miedo e hice un buen papel. Hoy día, gracias a la fuerza que me dio mi visión, dicto más de cien conferencias al año en diversos foros nacionales e internacionales. La visión orienta los esfuerzos y facilita el tomar responsabilidad sobre lo es importante para uno.

Tómese una tarde y piense en su visión. Imagínese

que tiene 80 años y que está sentado regocijándose con los logros en su vida. ¿Cuál ha sido su aporte en esta vida? ¿Qué vidas ha cambiado? ¿A cuántas personas a ayudado? ¿Qué ha hecho para que realmente su vida valga la pena?

Escriba su visión, póngala en su corazón y estará en mejor capacidad de hacerse responsable de alcanzar aquello que realmente lo hace feliz.

EVLUACIÓN PERSONAL 4: RESPONSABILIDAD

A continuación encontrará una evaluación personal sobre los temas tratados en esta parte del libro. A través de la misma, usted podrá reflexionar y formarse una idea sobre cómo se encuentra en la dimensión responsabilidad. Recuerde que esta herramienta es un auto informe y que sus resultados sólo son validos si usted responde con tal franqueza. Procure no detenerse demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco las conteste sin reflexionar. La herramienta consta de 20 ítems; recuerde no dejar ninguno sin contestar.

Para responder, marque un número del 1 al 5, donde el 5 implica el total acuerdo y el 1 el total desacuerdo de su forma de pensar o actuar con lo que se afirma. También puede usted responder de acuerdo a la frecuencia con que le ocurren las situaciones planteadas: 5 sería «muy frecuente» o «siempre», y 1, «muy poco frecuente» o «nunca».

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el anexo 2.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. A veces postergo muchas decisiones que podría tomar rápidamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tengo la impresión de estar dando soluciones temporales a la mayoría | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. En mi vida he tenido muchas aficiones que me han entusiasmado durante semanas o meses y que luego abandoné sin atenderlas más | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. No puedo manifestar mi enojo con la gente, pero tampoco puedo olvidarlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. A veces siento que no cambio de trabajo únicamente por la seguridad que me da el que ahora tengo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Invierto gran parte del día pensando en lo malo que me puede pasar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Frecuentemente encuentro excusas de trabajo para llegar «un poco tarde» a las reuniones y compromisos de mi familia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tengo frecuentemente pensamientos negativos en mi mente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Me resulta muy difícil cambiar mi rutina y empezar a hacer las cosas de un modo nuevo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Me siento tranquilo cuando puedo postergar la solución a un problema. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Siempre prometo lo que sé que puedo cumplir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Me siento invadido por la gente que es demasiado cariñosa conmigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. A veces las circunstancias me obligan a sentirme enojado o deprimido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Normalmente confío más en mis opciones que en las de los demás en un problema difícil dentro de mi profesión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Ya pasó la época de mi vida en que realmente sentí que estaba trabajando por una gran causa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Cuando estoy con algunos familiares, empiezo a hostilizarlos y a sentirme incómodo sin saber por qué. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. He convertido a la computadora en una herramienta de apoyo a mi trabajo, aprovechando al 100% sus posibilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Frecuentemente me paralizó ante un problema serio y dejo que las circunstancias me ganen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Frecuentemente estoy fantaseando con las cosas que haría si me separara de mi pareja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Cuando algo me sale mal me quedo callado y a solas durante mucho rato, como «dando vueltas» a lo que ha pasado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. TRABAJO EN EQUIPO

Cuando las personas tienen equilibrio, controlan su ego, enfrentan la vida con desapego y son responsables, están listas para trabajar en equipo. Hoy en día, las empresas en todo el mundo invierten mucho dinero capacitando a los equipos de trabajo. El problema es que primero deberían invertir capacitando a las personas en las habilidades mencionadas en los capítulos anteriores.

Cuando un pintor desea pintar una pared, primero prepara la pintura y luego prepara la pared, lijándola y masillándola. Si no lo hiciera, la pintura no pegaría, se descascararía y caería. ¿De qué sirve impartirle un curso de pintura a una persona si primero no preparamos a los componentes de un equipo, es decir, a sus miembros?. Si los miembros de un equipo no han logrado el liderazgo personal, no estarán listos para trabajar en conjunto. El equipo se descascarará por falta de unión y compromiso.

Adicionalmente a las habilidades y actitudes ya mencionadas, para formar un equipo se requiere de buena comunicación. Cuando estamos detenidos en nuestro auto porque algunas avenidas están bloqueadas por reparación, el tráfico se convierte en un infierno. Se arma una serie de conflictos entre los conductores, quienes se echan unos a otros la culpa de los problemas. Cuando cerramos las avenidas de comunicación con los demás miembros del grupo ocurre exactamente lo mismo. La comunicación deja de fluir y se inician los conflictos. La buena comunicación permite que el trabajo fluya y pone al equipo en una vía de alta velocidad para el logro de sus objetivos.

Un riesgo de trabajar en equipos es de tener miedo a pensar diferente a como lo hace el grupo. Es tener el

paradigma equivocado de que el no estar de acuerdo causa desunión, cuando es justamente lo contrario: Pensar diferente enriquece al equipo y lo ayuda a tomar mejores decisiones. Una comunicación abierta y sincera crea un ambiente que favorece la expresión de diversos puntos de vista.

Cuenta que la mano se cansó de trabajar para el cuerpo humano y convocó a una asamblea de órganos y partes de cuerpo. La mano argumentaba que ella y las piernas eran las que hacían todo el trabajo y que el estómago, sin hacer nada, se llevaba toda la comida. Como consideraba que era totalmente injusto, decidió hacer huelga y dejar de trabajar. Pasaron unos días en huelga y, como el cuerpo humano no comía, empezó a debilitarse y con él la mano.

Ya cuando los órganos estaban casi moribundos, la mano convocó a otra asamblea para cancelar la huelga. Se había dado cuenta de que si el estómago no comía, ella tampoco lo haría.

El cuerpo humano es un conjunto de órganos y partes interdependientes. Los miembros de un equipo también son interdependientes; es decir, depende unos de otros. Para lograr un equipo exitoso tenemos que dejar la soberbia de la mano en la historia anterior y orientarnos al servicio de sus miembros con humildad.

*La razón de que el perro tenga tantos amigos
Es que mueve la cola y no la lengua.*

Anónimo

Gerencia de conflictos

El primer paso para resolver un conflicto entre dos personas es aceptar que el problema no es sólo de uno o del otro, sino que el problema lo tienen las dos partes. El segundo paso para resolverlo es entender sus causas más importantes.

En los talleres de Centro de Liderazgo de la UPC, los participantes expresan las emociones que los suscita el término conflicto: Odio, rabia, angustia, dolor. Evidentemente, nuestra sociedad asocia conflicto con lo negativo. Sin embargo, un conflicto es un desacuerdo de opiniones que, bien manejado, enriquece tremendamente el trabajo en la empresa. ¿Cuántos equipos fracasan por que sus miembros no dicen lo que piensan para no generar «conflictos»?.

Un conflicto entre dos personas es como una mañana de sogas entrelazadas. Manejadas a tiempo y con cuidado, son muy fáciles de desamarrar. Pero se puede armar un nudo muy difícil de desanudar sin las partes involucradas jalan la soga fuertemente, cada una para su lado, sin descubrir dónde se origina el nudo. Los conflictos que no se resuelven son una de las causas más frecuentes de la baja productividad en los equipos. A continuación describo algunas causas frecuentes de conflictos:

Prejuicios

Los adelantos tecnológicos que existen hoy en día permiten tomar fotografías de las personas utilizando cámaras digitales y luego— mediante un programa de computadora — manipular la imagen a nuestro antojo. Podemos engordar a la persona, adelgazar, vestirla digitalmente con otra ropa, cambiar el color de su piel, aventajarla, etc.

Nuestra mente igual que este programa de cómputo, pero la diferencia es que nosotros no controlamos las

modificaciones mentales que hacemos de las imágenes. Son nuestros prejuicios los que manipulan la imagen verdadera, entregándonos su propia interpretación de la realidad. Como dice Anais, «nosotros no vemos las cosas como realmente son; vemos las cosas como realmente somos».

Los prejuicios se forman sobre nuestras experiencias y vivencias pasadas. Éstos limitan nuestra posibilidad de cambiar y explorar nuevas posibilidades. ¿Cuántas veces ha escuchado en las empresa frase como «éste es un cuadrículado», «es un relajado» «es demasiado formal», «ese soñador»? Detrás de estos prejuicios se esconde una realidad: Las personas a quienes criticamos tienen estilos temperamentos y personalidades diferentes a los de nosotros. Tenemos una tendencia a reconocer el valor sólo de quienes tienen un estilo similar al nuestro.

Los prejuicios dificultan el trabajo en equipo cuando les negamos a las personas la posibilidad de contribuir. Eso ocurre, por ejemplo, cuando no escuchamos las ideas del «cuadrículado» porque lo hemos catalogado como poco creativo, o descartamos las ideas del «soñador» porque las consideramos poco factibles.

Mala comunicación

Cuando dos personas tienen un conflicto entre sí, es como si estuviera jalando los extremos de un resorte. Si existiera una buena comunicación, no se llegaría a extender el resorte y éste, al ser soltado, volvería a su posición original sin fuerza ni choques. La mala comunicación hace que cada persona jale el extremo del resorte para su lado hasta que se deforme el resorte o hasta que su propia fuerza las haga colisionar.

Cuando las personas en conflicto no se comunican, aumenta la tensión y la posibilidad de escalar el conflicto a más altos niveles. La próxima vez que usted se vea involucrado en un conflicto, busque un momento adecuado para comunicarse asertivamente. Comuníquese con respeto, pero también respétese a sí mismo, expresando cómo se siente ante los hechos y explorando posibilidades de solución.

Cuentan que dos monjes budistas estaban a punto de cruzar un río caudaloso, cuando se encontraron con una joven que les pidió ayuda para llegar al otro lado. El monje más radical se negó rotundamente, puesto que les estaba prohibido tocar a las mujeres; el otro, gentilmente, le ayudó a cruzar. Luego, los dos monjes prosiguieron su camino en silencio. Pero dos horas después, sin poder dejar de pensar en lo ocurrido, el monje radical criticó a su compañero diciéndole: «¿Cómo es posible que tocas a una mujer? 'El maestro te expulsará de la congregación! ¡Es terrible lo que has hecho!». El otro le respondió: «Hermano, yo cargué a una mujer y la dejé al otro lado del río hace dos horas. ¿Me puedes explicar por qué tú todavía la sigues cargando?». ¹

Para resolver conflictos también es necesario saber soltar, desapegarse de las emociones negativas generadas por nuestras expectativas y deseos incumplidos. Hay que saber perdonar y entender que los conflictos son las verdaderas oportunidades que la vida nos da para ser mejores personas.

Formar un equipo es como preparar un plato de comida.

Requiere de muchos ingredientes

En las adecuadas proporciones.

De lo contrario, el resultado no es nada apetecible.

¹FOREST, Heather. Ob. cit.

¿Por qué fallan los equipos?

Las empresas, impulsadas por la competencia, buscan fomentar el trabajo en equipo para lograr ventajas competitivas. Sin embargo, el trabajo en equipo no se logra reuniendo a un grupo de personas y diciéndoles: «Ahora trabajen en equipo».

La consultora Hay Group realizó una encuesta en Estados Unidos para identificar cuáles son las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales causas fueron:²

Metas no claras

En mis talleres de liderazgo, pidió la participación de dos voluntarios y los hago competir para descubrir cuál de ellos puede hacer una marca más alta en las cartulinas que tengo ubicadas en la parte superior de una pared. Los participantes se esfuerzan y hacen una marca bastante alta. Luego, les pido que se concentren en la marca y traten de superarla saltando una segunda vez. Sin excepción, los participantes logran superar su marca inicial. Las metas tienen ese propósito: Definen un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está es más difícil llegar hacia él. Pero, en equipos, las metas cumplen una función adicional.

Si en un día soleado colocamos una lupa encima de un papel, después de un tiempo se prenderá el fuego. La lupa concentra los rayos del sol en un solo punto hasta quemar el papel. De la misma forma, las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro del equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se enciende el fuego que incrementa el desempeño del equipo.

Una reunión de personas trabajando (el gerente general y sus gerentes de línea, o un gerente de línea y sus

²GROSS, Steven E. Compensation for Teams. How to Design and Implement Team-Based Reward Programs. Nueva York: American Management Association, 1995.

jefes de área) no necesariamente constituye un equipo. Si la reunión es para ver la marcha del negocio, analizar indicadores o informar sobre los avances de un plan, estas personas estarán en un grupo de trabajo, pero no necesariamente formarán un equipo.

Los equipos se establecen cuando existe una meta concreta y compartida. Por ejemplo: Mejorar un proceso del negocio reduciendo los costos en 20% en tres meses; o crear un nuevo producto que aumente las ventas de la empresa en 5% en plazo de seis meses. Las metas deben ser mensurables pero a la vez agresivas, de modo que reten y estimulen al equipo.

Falta de soporte de las gerencias

¿Cómo se sentiría si su vecino entrara a su casa sin avisar, moviera de sitio sus cosas, pintara las paredes de otro color y eliminara una de sus líneas telefónicas «para ahorrar costos», todo sin consultárselo a usted? Probablemente se sentiría totalmente invadido. Lo mismo ocurre cuando los equipos de trabajo invaden los territorios previamente establecidos en las empresas.

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos; por ejemplo, para mejorar un proceso, crear productos nuevos o mejorar el servicio al cliente. Si en el departamento de finanzas el gerente, rey absoluto del territorio, se encontrara con un grupo de «intrusos» —llamado «equipo»— analizando sus problemas y tomando decisiones sobre temas que antes él decidía solo, ¿cree usted que el gerente estará feliz de apoyar al flamante equipo? De ninguna manera.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: La empresa.

Liderazgo no efectivo de equipos

Si usted trata de juntar dos imanes por el mismo polo, necesitará fuerza para unirlos, puesto que se repelen. Pero, si junta los polos opuestos, las fuerzas magnéticas se atraerán automáticamente. Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y «se repelen», se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito sólo dependa de ellos. En esta etapa del equipo —que suele durar entre seis meses y un año—, el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo. No es necesario que la fuerza los cohesione, ya que la mística cohesiona al equipo, tal y como las fuerzas magnéticas unen a los imanes. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

Inadecuada asignación de prioridad de sus miembros

Si a usted le pagan, lo evalúan y lo ascienden por trabajar eficientemente en el área de marketing, pero adicionalmente le piden participar en un equipo fuera de su área, para mejorar un proceso, ¿A cuál de las dos cosas le dará prioridad? Por supuesto que el área de marketing. Para que el trabajo en equipo tenga éxito, debe ser parte integral de las funciones del puesto. Debe evaluarse a la persona por su desempeño en equipo y considerar ese desempeño como un aspecto importante para definir los ascensos y aumentos de sueldo.

Individualidad

Cuando vertemos agua en moldes de diversas formas y lo congelamos, fabricamos figuras de hielo. Aparentemente son todas diferentes, pero todas provienen de la misma fuente: El agua.³ Lo mismo ocurre con el ser hu-

3MENDEL SCHNEERSON, Menajem, Ob. cit.

mano. Todos provenimos de la misma fuente de energía, pero estamos hechos en moldes diferentes. Nuestro problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo.

Durante el colegio y la universidad, nos acostumbramos a notas individuales, y la empresa— durante décadas — evaluó sólo el desempeño individual. El individualismo es un hábito fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Cuentan que tres ancianos estaban internados en el mismo cuarto del hospital. El que dormía al lado de la ventana abría la cortina todos los días y les contaba a los otros dos todo lo que veía: «¡Qué lindo día soleado! Hay pájaros maravillosos y el viento arrulla los árboles». Los otros dos imaginaban y se deleitaban con el paisaje. Pero un día empezaron a tener envidia del otro. No era justo que él tuviera la ventana. Un día, el anciano que estaba junto a la ventana. Le sobrevino un ataque de asma en la noche. Los otros anciano escucharon, pero no llamaron a la enfermera. Al día siguiente al entrar la enfermera a la habitación, lo encontró muerto y retiró el cadáver. En ese momento, los otros dos pidieron ocupar la cama que estaba al lado de la ventana. El que obtuvo el privilegio abrió, desesperadamente, la cortina... y sólo encontró un muro de ladrillo.

¡No había ventana! Mientras el primer anciano pensaba en ayudar y alegrar a sus compañeros desinteresadamente, los otros sólo pensaban de forma individual.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Sólo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

*La consideración es el bien más difícil de regalar,
Porque generalmente termina regresando a nosotros.*

Recuerde: Trabaja con personas y no con robots

Para que las plantas crezcan no basta que tengan tierra, agua y abono. Se requiere que el sol las caliente y les de energía para crecer. Igualmente, en la empresa, el líder no sólo debe proveer al subordinado aspectos materiales y cuantitativos para hacer su trabajo. Debe darle calor humano y preocuparse por sus emociones.

Anthony de Mello cuenta que una ostra en el mar temía que los buzos la mataran para extraerle su perla. Para evitarlo, decidió sacar su perla ella misma y ponerla fuera de su caparazón. Pensaba que así, cuando el buzo viera la perla, se olvidará de la ostra. Cuando se acercó el buzo realmente quería llevarse la perla, pero estaba tan concentrado en buscar la ostra, que no vio lo que realmente era importante para él.

Lo mismo nos ocurre en el trabajo. Estamos tan concentrados en alcanzar nuestras metas o superar obstáculos, que olvidamos nuestra labor más importante como líderes o gerentes: Formar equipos cohesionados de trabajo. Ésta es la verdadera perla. Para cohesionarse, los equipos requieren de dos tipos de acciones exitosas:

- Acciones orientadas hacia la tarea, buscando el logro de objetivos cuantitativos, y
- Acciones orientadas hacia mejorar la interrelación de los participantes: Saber escuchar las palabras y emociones de los miembros del equipo o preocuparse por su motivación y sentimientos.

Normalmente, los líderes se centran esencialmente en la tarea, olvidándose que son personas y no robots quienes tienen que llevarla a cabo.

La universidad de Harvard realizó un estudio en el que solicitó a un grupo de atletas que corrieran una maratón de varios kilómetros, en un tiempo muy reducido, prácticamente imposible de alcanzar. A mitad de camino, los investigadores simulaban un accidente con una persona muy herida, que necesitaba ayuda. Cuando los atletas pasaron al costado de la persona herida, no se

dieron cuenta del accidente. Estaban tan concentrados en lograr la inalcanzable meta, que no se percataron de algo más importante: Ayudar a una persona gravemente accidentada. Lo mismo nos ocurre en el trabajo cuando, por el apuro de nuestras metas, sólo nos concentramos en las cifras, costos y rendimientos. Pero, ¿quién está detrás produciendo todo esto? Son seres humanos con necesidades afectivas que no podemos olvidar.

En el trabajo, por costumbre bloqueamos nuestras emociones. Creemos que las emociones son personales y se dejan en la casa. Creemos que en el trabajo tenemos que actuar con racionalidad y frialdad. Esta forma de pensar es totalmente errada. Descontando el tiempo que dormimos, aproximadamente el 55% de nuestra vida la pasamos en el trabajo. Muchas veces vemos más a nuestros jefes y colegas que a nuestras parejas e hijos. Si bloqueamos nuestras emociones, el resultado será la desmotivación y el desgano.

¿Hace cuánto tiempo que no hace usted la pregunta mágica a sus subordinados: «¿Cómo te sientes en un trabajo?» ¿Hace cuánto que no organiza una reunión en su oficina o su casa para agradecer el esfuerzo de su equipo? Cuando conversa con un subordinado, ¿lee sus emociones? ¿Entiende lo que necesita? ¿Lo ve como una persona completa o simplemente como un medio para lograr sus objetivos?

Si recubriéramos a unos lentes de vidrio transparente con una capa de plata, los vidrios se transformarían en espejos. Las personas que miran a través de estos lentes sólo podría ver sus propios ojos. Lo mismo nos ocurre cuando estamos en el mundo de la plata y la empresa. Nuestros transparentes lentes mentales que nos permitían ver y entender a las personas, con la plata se convirtieron en espejos que sólo nos dejan vernos a nosotros mismos.⁴

Reemplacemos nuestros vidrios espejos por vidrios transparentes y tomemos conciencia de que nuestra labor como líderes y gerentes nos es únicamente alcanzar metas. La verdadera labor es formar una organización personal. Sólo de esta forma se podrá asegurar el cumpli-

4AUSUBEL, Nathan. Ob. cit.

miento de metas organizacionales en el largo plazo.

Hay dos clases de hombres que nunca alcanzarán grandes éxitos:

*Aquellos que no pueden hacer lo que se les manda y
Aquellos que no pueden hacer sino lo que se les manda.*

Cyrus K. Curtis

El verdadero líder forma líderes y no seguidores

El papel de un líder no debe ser resolver problemas sino hacer las preguntas que ayuden a sus subordinados a resolver los problemas por sí mismos.

Las orugas procesionarias son insectos que caminan siempre en fila india, una pegada a la otra. Dondequiera que vaya el líder, el resto lo seguirá automáticamente. Hace algunos años Henry Favre, un naturalista francés, experimentó forzando un círculo, de tal forma que el líder estuviera inmediatamente detrás del último insecto en la fila. Al centro puso un poco de comida, y lo sorprendente del experimento es que las orugas, seguidoras por naturaleza, ignoraron el alimento y continuaron vueltas en el círculo hasta que quedaron sin fuerzas para acercarse a su comida. Todas siguieron al líder sin salir nunca de la formación, aún cuando éste estaba perdido.⁵

Este ejemplo tomado de la naturaleza nos permite reflexionar sobre nuestro estilo de liderazgo. ¿Estamos conduciendo a nuestros subordinados para formar seguidores o líderes?

⁵Historia tomada de la base de datos Ideas Bank en Internet.

¿Estamos formando seguidores, como la oruga, que se limita a cumplir órdenes sin nunca cuestionarlas? ¿Queremos formar personas capaces, con un criterio propio? ¿Queremos formar personas responsables de sus actos? ¿Queremos personas que propongan con valentía rumbos alternativos a los que plantea el jefe? ¿Queremos formar equipos de trabajo que se puedan auto dirigir? Es necesario responder estas preguntas para definir qué estilo de liderazgo debemos usar.

Un gerente general quería informar a un cliente sobre los productos de su empresa. Para ello salió de su oficina y llamó al gerente financiero de la misma forma en que una madre llamaría a un hijo malcriado antes de castigarlo. El gerente de finanzas se presentó con cara de pánico y el gerente general le ordenó en tono enérgico: «Llame al cliente y dale la fecha de envío de nuestra mercadería». El gerente financiero, sin cuestionar la orden, suspendió todas sus labores pendientes y se dedicó a cumplir el encargo. Observando esta situación, le pregunté al gerente general: «¿Por qué no le diste el encargo a tu asistente? ¿Acaso el gerente de finanzas no tienen actividades más importantes que cumplir?». Pero no hubo respuesta.

Cuando un líder tiene un estilo autoritario con sus subordinados, o con su equipo, se comporta como una persona que tiene una flota de automóviles y, en vez de encender los motores de los vehículos para desplazarse, decide empujarlos. Este estilo quizás funcione cuando todo marcha bien, pero en épocas difíciles como las que vivimos es imposible que pueda funcionar. El líder debe hacer que cada «auto» de la «flota» —es decir, cada miembro de su equipo— encienda su motor, aprenda a dirigirse solo y descubra otros rumbos que ayuden a la empresa a ser más competitiva.

¿Qué hacer? ¿Cómo cambiar? Hay que empezar por la cabeza. El estilo de liderazgo se aprende con el ejemplo. Si uno quiere conocer cuál es el estilo de los gerentes y jefes de una empresa, basta ver al gerente general. El problema es que, normalmente, el gerente suele no ser consciente de sus actos. Para ayudar a cambiar al gerente existe un par de alternativas:

- Realizar una encuesta para medir el clima interno del personal. En ella se deberá avaluar los estilos de liderazgo del personal directivo. Esto hará que el gerente vea con sus propios ojos lo que su mente no le permite ver.
- Grabar en video las reuniones del gerente con su personal y luego evaluar la grabación con su asesor externo. Cuando el gerente se vea a través del ojo de la cámara de video, tomará conciencia de una serie de comportamientos ciegos.

Cuentan que un hombre llegó a un pueblo cuyo rey tenía fama de ser un arquero muy diestro. Cuando el forastero caminaba por las calles, veía flechas por todos lados, todas ubicadas justo en el centro del blanco. Muy interesado en esta gran habilidad del rey, el extranjero lo visitó y le preguntó como hacía para dar siempre en el blanco. El monarca respondió: «Es muy fácil. Yo disparo la flecha en cualquier dirección y mis súbditos rápidamente dibujan el blanco a su alrededor.»⁶

Usted decide qué tipo de subordinado o miembro de su cuerpo de su equipo quiere tener: Uno que se comporte como los súbditos del rey, dedicado a celebrar y acatar todas sus decisiones para hacerlo sentir bien, o un subordinado que esté dispuesto a tomar el arco en sus propias manos y ayudar a su jefe en la cacería empresarial.

Las palabras verdaderas no son bonitas.

Las palabras bonitas no son verdaderas.

Aquellos que saben no hablan.

Aquellos que hablan no saben.

Lao Tzu, Tao Te Ching

Cuando no escuchamos, comunicamos...

Cuando escuchamos, enviamos un mensaje de respeto y consideración por los demás. En cambio, cuando sólo nos concentramos en hablar, comunicamos una imagen de soberbia, individualismo y ego.

Imagínese que está en una reunión en la que alguien acapara la conversación. Usted, usando lenguaje no verbal, indica que desea intervenir y empieza a hablar. Sin embargo, la persona no escucha y alza el volumen de su voz para mantener el control. Usted quiere darle un dato importante que acabaría con la discusión, pero no lo dejan hablar. Usted sube la voz, expresando su aporte. Desgraciadamente, quien habla no lo escucha y sigue argumentando, como si usted no hubiera dicho nada. Cuando la persona, cansada de hablar, se calla, usted insiste. Esta vez, por casualidad, la persona si escucha, recapacita y dice: «¡Tienes razón! Pero, Por qué no lo dijiste antes!».

¿Por qué es tan difícil escuchar? Principalmente, por que pasamos nuestra vida muy centrados en nosotros mismos. Preferimos hablar antes que escuchar. Cuando hablamos, nuestro ego se gratifica, se siente importante; siente que sabe, que es inteligente, que tiene todas las respuestas y que aporta. Cuando escuchamos, pasamos por encima del ego y adoptamos una posición de humildad.

La educación formal no ayuda a saber escuchar. Los colegios y las universidades premian a los estudiantes por hablar. Los profesores califican a los alumnos por su grado de participación en clase, pero no les enseñan a escuchar. Terminamos la universidad y, cuando estamos en un reunión de negocios, en nuestra mente todavía pensamos que quien hable más tendrá la mejor «nota».

El no escuchar también es comunicar, pero lo que se comunica no es muy agradable. Imagine que usted abre la refrigeradora para sacar yogurt y elige uno con un magnífico envase, pero, al abrirlo, emana de él un fuerte

olor a podrido. El envase nos causó muy buena impresión, pero lo de adentro nos comunicó algo negativo. Lo mismo ocurre cuando no escuchamos: Nuestro interior comunica una imagen de egoísmo y poca colaboración que nos delata. Por otro lado, cuando escuchamos transmitimos amor y respeto hacia nuestro interlocutor.

¿Cómo aprender a escuchar? Antes que nada, debe descubrir si tiene usted un problema de escucha. Difícilmente podrá averiguarlo por sí solo. Consulte con sus colegas, sus subordinados, sus jefes y su pareja. Pídeles que lo evalúen en su capacidad de escuchar y realmente escuche sus respuestas. Para mejorar, le sugiero los siguientes pasos:

- En su próxima reunión, cuente las veces que habla y las que escucha. En los talleres de liderazgo, ponemos fichas en el centro de las mesas de los participantes. Cada vez que alguien habla, tiene que recoger una ficha. Al final del ejercicio, queda claro quién acaparó la conversación. Lleve usted también mentalmente el recuento de sus fichas.
- Cuando una persona le hable, trate de repetir lo que le ha dicho. Parafrasear a su interlocutor lo obliga a escuchar y, además, le permite comprobar si usted ha entendido bien lo que se dijo.
- Adopte una actitud de servicio. Recuerde que escuchar a la otra persona es un acto de amor y de respeto.

Cuentan que dos amigos caminaban por la vereda de una calle bulliciosa, cuando uno le preguntó al otro: «¿Escuchas ese grillo?». El amigo respondió: «¿Bromeas? Con esta bulla, ¿Quién podría escuchar algo así?». Cruzaron la pista y vieron al grillo, que estaba sobre la rama de un árbol. «¡Es increíble!», dijo el amigo. «¡Tienes un oído sobrehumano!». El primero respondió: «Mi oído es normal. Observa». En ese momento, lanzó unas monedas al suelo y todas las personas que estaban a diez metros a la redonda voltearon para escuchar de dónde salía el tintineante sonido. El amigo concluyó diciendo: «Como ves, todo depende de lo que uno escoge escuchar». ⁷

En la vida, cuando nos relacionamos con otras personas, tenemos dos posibilidades: escuchar sólo a nuestro ego, tratando únicamente de hablar y destacar, o escuchar a las personas con amor y respeto, buscando servir y, en el camino, crecer como personas.

*El mejor placer de la vida
Es hacer lo que la gente
Te dice que no puedes hacer.*

Walter Bagehot

A presión de grupo, oídos sordos

Cuando un miembro del equipaje se compromete con una decisión en la cual no cree, pero no tiene el coraje de decidirlo, le está haciendo mucho daño al equipo. Cree que está respetando a sus miembros al no contradecirlos, pero lo que realmente ocurre es que no está respetando a sí mismo.

Cuentan que un campesino se enteró de que el río estaba a punto de contaminarse con cierta sustancia que enloquecería a quienes tomaran el agua. Así, el hombre se aprovisionó de agua para subsistir hasta que se descontaminara el río, y aconsejó a todos el pueblo que hiciera lo mismo. Sin embargo, nadie lo escuchó. Al poco tiempo, todos sus paisanos se volvieron locos, y el único

que no se vio afectado fue este campesino. Cuando les contó lo que había sucedido, todos pensaron que el loco era él, por que era el único diferente a los demás. Cansado de su soledad, el campesino bebió finalmente el agua del río, y al volverse loco él también, todos pensaron que se había curado...

Lo que no pudo soportar el campesino fue la presión del grupo. Lo mismo ocurre en la empresa cuando, en reuniones de trabajo, no expresamos lo que pensamos o nos atrevemos a discrepar con el equipo. Sucede también cuando nuestro equipo toma una decisión que va en contra de nuestros principios y valores pero no tenemos el coraje de ser diferentes y expresar nuestra opinión.

¿Por qué nos cuesta trabajo ser nosotros mismos? Existen varios motivos:

Nuestra autoestima

Para contrariar una decisión de muchos, se requiere confiar plenamente en uno mismo y sentirse valorado por lo que uno es y no por él «qué dirían». El premio de sumarse a la decisión del equipo es la aceptación y aprobación de la mayoría.

Cuando no me siento valorado internamente y tengo baja autoestima, este premio es indispensable. Cuando nuestras acciones se orientan a conseguir la aprobación de los demás, estamos sirviendo el propósito egoísta de cubrir nuestras inseguridades. Cuando nuestras acciones se orientan a contribuir con alternativas diferentes que enriquezas la decisión grupal, estamos sirviendo al equipo.

La responsabilidad

Es más fácil no asumir la responsabilidad ante los problemas y dejar que otros se encargue de resolverlo. ¡Total! Siempre podremos decir: «No fue mi idea». ¡Es más fácil remar en un río a favor de la corriente! Pero a veces la corriente nos lleva a zonas peligrosas. Cuando un miembro del equipo divisa un problema, es su responsabilidad advertir al resto del equipo y remar en contra de la corriente si es necesario.

El paradigma que dice que «los buenos equipos no tienen desacuerdos»

Como queremos que nuestro equipo sea el mejor, no expresamos lo que pensábamos para no generar conflictos. En verdad, los equipos se potencian se potencian con la diversidad de sus miembros. Un equipo maduro valora los desacuerdos como la forma de encontrar una mejor solución a los problemas. La historia nos demuestra el daño que puede ocasionar una mala decisión que se habría evitado si la mayoría hubiera expresado lo que realmente pensaba.

En la década de los sesenta, Estados Unidos invadió Cuba en la fallida operación de Bahía de Cochinos. Quienes tomaron esta equivocada media admitieron posteriormente que no quisieron oponerse a la decisión de algunas personas del equipo. Reconocieron que no analizaron exhaustivamente todas las posibilidades y las consecuencias que traería la invasión. A raíz de esta decisión murieron, innecesariamente, cientos de personas...

Cuentan que dos ranas cayeron en un pozo profundo. Como sus pataleos no daban fruto, sus compañeras empezaron a gritarles desde arriba: «¡No sigan! ¡Mueran tranquilas, ya no lo sigan intentando!». Una rana decidió que les haría caso, así que dejó de patalear y se ahogó. La otra siguió intentando salvarse con mucha determinación, hasta que pudo dar un salto, ya casi sin aliento, logró salir. Cuando sus compañeras le preguntaron por qué había continuado en contra de la presión que ellas ejercían, la rana respondió: «Estoy casi sorda. ¡Pensé que ustedes me estaban animando!».

La próxima vez que nos enfrentamos a una presión de grupo, simulemos también estar sordos y expresamos con coraje lo que pensamos. Existe una gran posibilidad de que la mejor alternativa a seguir.

EVALUACIÓN PERSONAL 5: TRABAJO EN EQUIPO

A continuación encontrará una evaluación personal sobre los temas tratados en esta parte del libro. A través de la misma, usted podrá formarse una idea y reflexionar sobre cómo se encuentra en la dimensión Trabajo en equipo. Recuerde que esta herramienta es un auto informe y que sus resultados sólo son validos si usted responde con total franqueza. Procure no detenerse demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco los conteste sin reflexionar. La herramienta consta de 25 ítems; recuerde no dejar ninguno sin contestar.

Para responder, marque un número de 1 al 5, donde el 5 implica el total acuerdo y el 1 el total desacuerdo de su forma de pensar o actuar con lo que se afirma. También puede usted responder de acuerdo a la frecuencia con que le ocurren las situaciones planteadas: 5 sería «muy frecuente» o «siempre», y 1, «muy poco frecuente» o «nunca».

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el anexo 2.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Con la mayor frecuencia posible, mantengo reuniones con las personas con las que trabajo con el único fin de aclarar nuestras metas, y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ello cuando ya están presentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Parte importante de mi tiempo de trabajo está dedicada a pensar cómo promover el trabajo en equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Cuando alguien hace muy bien un trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Mi equipo tiene una misión y una visión claramente definidas y que todos conocen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. A la larga, los equipos de trabajo sólo representan más trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen en la oficina. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuánto valoro lo que ha hecho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros productos o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Como jefe, tal vez piense que la confianza es un valor piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo muy diferente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 20. Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Las metas que nos hemos planteado en equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Mi equipo y yo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Cuando surge una actividad urgente de última hora, me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión conmigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. El dinero es el mejor motivador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. DESTREZAS GERENCIALES

Este capítulo aborda una serie de habilidades de liderazgo interpersonal que son necesarias para dirigir personas en una organización. Una empresa está compuesta de varios recursos: El capital financiero, la infraestructura, los equipos y también el recurso humano. Se invierte muchas horas de capacitación para que las personas aprendan a manejar los recursos de la empresa, excepto en el caso de los recursos humanos. Cuando se compra maquinaria sofisticada para la producción, se capacita a las personas para operar bien el equipo y lograr su máxima productividad. En cambio, son muy pocos los gerentes que saben cómo elevar a la máxima potencia la productividad de su personal. La diferencia es que, cuando se capacita para operar máquinas, basta con aprender cómo mover unos botones, interruptores y palancas que existen físicamente. En las personas, los botones, interruptores y palancas son mentales y emocionales y no es tan fácil aprender a moverlos.

Anthony de Mello cuenta que Dios estaba molesto con la raza humana y quería esconderse de ellos. Convocó a un consejo de ángeles para que le sugirieran escondites. Uno le sugirió el Everest, el monte más alto del mundo. Otro le sugirió el lado oscuro de la luna. Finalmente, el ángel más inteligente le sugirió que se escondiera en el corazón del ser humano. «Allí», le explicó, «nunca lo van a encontrar».¹

Lo que mueve a las personas son sus sentimientos y emociones, pero muchas veces los jefes los ignoran y crean un clima frío que desmotiva a los trabajadores. La historia de Anthony de Mello es muy cierta en el mundo empresarial. Estamos concentrados en cifras, costos, datos y hechos, logro de objetivos, mejora de procesos. Pero olvidamos nuestra verdadera esencia de ser huma-

¹DE MELLO, Anthony. Caminar sobre las aguas, Buenos Aires: Editorial Lumen, 1993.

no, nuestro ángulo emocional y espiritual.

Lo que hace a una orquesta tocar música extraordinaria no es la dimensión de sus instrumentos, ni la eficiencia de sus músicos, ni la productividad de los mismos. Es la pasión y el amor que cada intérprete pone a su instrumento lo que hace a una orquesta extraordinaria. Lo mismo ocurre en las empresas. No basta con ser eficientes y productivos, porque la competencia puede igualarnos en esto. Lo que haría a la empresa competitiva y diferente es el compromiso y la pasión de su personal.

Para lograr despertar la pasión del personal, es necesario trabajar con una visión que todos compartan y, además, saber comunicarla. Es necesario también saber motivar, entrenar y retroalimentar al personal. Es necesario entender las estructuras de poder que respaldan el liderazgo y usar la más adecuada. Es necesario dar el ejemplo con integridad.

*Voy a dar un discurso largo hoy día.
No he tenido tiempo de preparar uno corto.*

Sir Winston Churchill

Presentaciones de alto impacto

Si una empresa extrae de una mina de oro abundante mineral, pero no tiene capacidad para distribuirlo y venderlo, la empresa terminará quebrando. Lo mismo le ocurre a los ejecutivos que extraen conocimientos y desarrollan su mente, pero que no tienen la capacidad de presentarlos y comunicarlos efectivamente.

Terminan limitando su crecimiento profesional.

Cuentan que un rabino, luego de dar su discurso inaugural en la sinagoga, estaba ansioso por saber cómo había impactado su mensaje en los asistentes al servicio. Le pregunto a un conocido por su discurso. Éste respondió: «Luego de oír tu discurso, no dormí en toda la noche». El rabino, con regocijo, le dijo: ¿Me quieres decir que te impactó tanto que no pudiste dormir?». La persona le respondió: «No, el problema es que cuando duermo de día, ya no puedo dormir de noche».²

Lo que le sucedió al rabino ocurre frecuentemente en las empresas cuando los ejecutivos hacen presentaciones de negocios. Normalmente, éstas terminan por ser aburridas, sosas y un verdadero somnífero para el auditorio. Sin embargo, las mismas personas que hacen presentaciones aburridas son realmente divertidas y amenas cuando conversan con sus amistades.

¿Cuál es el problema? Ocurre que, cuando subimos al escenario, nos transportamos. Escondemos nuestra verdadera personalidad y ponemos delante nuestro una barrera de frialdad que nos separa de la audiencia. En realidad, lo hacemos porque tenemos miedo de que no nos acepten o aprueben. Sin embargo, las personas quieren ver en el escenario un ser humano transparente, sin caretas ni barreras: Quieren ver a nuestro verdadero ser.

El diseño también es importante para hacer una buena presentación. Las presentaciones son como el vuelo de un avión: Tiene un despegue, o inicio, que debe ser impactante y seguro para dar confianza a los pasajeros.

² AUSUBEL, Nathan. Ob. cit.

Así, el auditorio tendrá la confianza de que está en las manos de un buen piloto. La motivación puede producirse usando desde una historia relacionada con el tema hasta alguna actividad más avezada.³

Por ejemplo, Liliana Alvarado, de la Escuela de Empresas de la UPC, presenta el curso de marketing encaramada sobre una silla. Desde allí pregunta a los participantes: «¿Por qué no me caigo?». Los alumnos, desconcertados, no entienden qué tiene que ver eso con el marketing, pero igual responden: «Por que la silla tiene cuatro patas». En ese momento, Liliana establece la conexión con el tema, diciendo que el marketing se basa en las cuatro p's (precio, promoción, plaza y producto) y que la única forma de que un producto no fracase en el mercado es garantizar que tenga sus cuatro patas—o cuatro p's—sólidas y equilibradas. Para ese momento, los participantes ya están totalmente conectados y motivados con la exposición y confiados en que será un buen «vuelo».

Los mejores vuelos son los más cortos, así que haga su exposición lo más breve posible.

El aterrizaje, o cierre de la exposición, es quizá la parte más crítica de todo el vuelo. Si lo hace mal, la última impresión será negativa. Cierre con un mensaje fuerte y motivo, y entréguelo a la audiencia lo mejor de sí.

Finalmente, puede usted olvidar todo lo que he escrito si usted posee un ingrediente que lo hará realizar una excelente presentación: Pasión. Cuando usted habla con pasión, su tono, su volumen y el ritmo de su voz son los ideales y su lenguaje no verbal le nace espontáneamente. Recuerde las palabras de Cavett Robert: «A ellos no les interesa cuánto sabes, hasta que saben cuánto te interesa».

Cuentan que un sapo sentía envidia del ciempiés, porque era el mejor bailarín. Bailaba con ganas y espontaneidad. Un día, para molestarlo, el sapo le preguntó al ciempiés: «Dime algo. ¿Cómo haces tu baile? ¿Qué pie mueves primero y cuál después?». El ciempiés empezó a pensar en cómo lo hacía y empezó a dudar cuál de sus pies se movía primero, y cuál venía después. Se concen-

tró en entender cada movimiento de sus pies, que jamás pudo volver a bailar bien.

Cuando exponemos sin pasión, nuestro cuerpo, nuestra voz y el contenido de nuestras palabras dan mensajes diferentes, desarticulados. Pero en la historia del ciempiés, para articularnos no necesitamos usar el pensamiento si no el corazón, a través de nuestra pasión.

*Los buenos líderes deben
Ser primeros buenos servidores.*

Robert Greeleaf

El gerente entrenador

Si sólo el líder de un bote sabe remar y el resto no conoce la técnica, el equipo perderá la competencia. Lo mismo ocurre en el mundo empresarial. Si los gerentes no entrenan a su personal, su empresa terminará siendo desplazada.

De niño aprendí a volar cometa. Primero la elevaba con poca pita. Luego iba soltando el pabilo poco a poco. Tenía que soltar y acercar la pita varias veces. Cuando la cometa estaba bien alta, cortaba el pabilo y observaba cómo el juguete de papel desaparecía en el horizonte.

Lo mismo ocurre en la empresa cuando un gerente quiere hacer coaching, o entrenamiento, con su personal. Debe empezar con la sogá corta— delegar pocas funciones —, capacitar y, a medida en que la persona va

creciendo, ir soltando más pabito y entregando más responsabilidad. Hay que soltar— dejar que la persona se desarrolle — pero también hay que acercarse a la persona para supervisar su avance. Cuando ya domine la función, tenemos que cortar el pabito y dejarla actuar con libertad.

Las principales barreras que impiden que los gerentes hagan coaching son:

- «No hay tiempo». Esta es la excusa más argumental. Decir «no puedo entrenar a mi personal porque no tengo tiempo» es como escribir con lápices sin punta por no tener tiempo para tajarlos. Como no tienen punta, y con las justas escriben, nos demoramos mucho más que tajándolos. Si no salimos de la rutina diaria para realizar las labores verdaderamente importantes, jamás avanzaremos.
- Temor a perder el poder. «Al ser único que sabe desempeñar determinada función en la empresa, detento cierto poder que me protege y diferencia». Es un poder basado en el miedo de que no exista otra persona que haga esa función. Cuando entrenamos a nuestro personal perdemos este poder, pero ganamos un poder superior basado en el agradecimiento y la consideración de nuestro personal. Éste es el verdadero poder del líder.
- Temor a perder el puesto. « Si enseño lo que sé, ya no seré necesario». Es justamente al contrario. Si usted enseña lo que sabe, tendrá más tiempo para dedicarse a labores estratégicas que tienen mayor visibilidad en la empresa.

Los pasos para tener éxito en el coaching son similares a los que seguiría cualquier entrenador de una selección peruana:

- Convocar a los mejores talentos. De la misma forma, un gerente «Entrenador» debe convocar y seleccionar a los mejores ejecutivos para acelerar el proceso.
- Observar a cada jugador y analizar su perfil. ¿Cuánto sabe? ¿Cuáles son sus habilidades y actitudes de trabajo en equipo? ¿Cuáles son sus puntos débiles?

- Conversar franca y sinceramente con cada persona. Antes que nada, escucharla y preguntarle qué áreas cree ella que se tiene que mejorar. Recuerde que a todos nos gusta ser dueños de nuestro destino. Si la persona se da cuenta sola de lo que tiene que mejorar, estará más motivada a cambiar.
- Enseñar la destreza o función, dando retroalimentación a la persona a medida que avanza.

Hay que tener cuidado para que nuestro ego no se entrometa. Un entrenador debe encontrar y hacer notar los errores de los miembros del equipo con el deseo sincero de que la persona mejore, no con la intención de hundir a la persona para sentirse superior.

Si quiero entrenar a mi hijo para comer en la mesa con buenos modales, pero yo mismo almuerzo como un bárbaro, ¿Qué creen que aprenderá mi hijo? El gerente «entrenador» debe ser un permanente ejemplo de aquello que quiere enseñar.

Anthony de Mello cuenta que un hombre vio a una niña muy pobre, casi desnuda y tiritando de frío. Se dirigió a Dios y le preguntó: «¿Por qué no haces algo para que esto no ocurra?». Después de unos minutos, escuchó una voz que decía: «Si he hecho algo: Te he hecho a ti». Entrenar es servir. Es ayudar a que las personas crezcan y se desarrollen. Aprovechemos la oportunidad que nos da la vida de tener un puesto gerencial para poder hacerlo.

*Cuando estás inspirado por un gran propósito,
Un proyecto extraordinario, todos tus pensamientos
Rompen sus ataduras, tu mente trasciende
Sus propias limitaciones, tu conciencia se expande
En todas las direcciones y te encuentras a ti mismo en
Un nuevo mundo maravilloso. Fuerzas dormidas, facultades
Y talentos reviven y tú te descubres a ti mismo como
Una persona mucho mejor que la que un día soñaste ser.*

Pantajali

Motivando de adentro hacia fuera

Cada vez es más frecuente que las empresas ofrezcan incentivos monetarios para curar la «enfermedad» de la desmotivación. El problema es que, en muchos casos, el remedio termina siendo peor que la enfermedad.

Cuentan que un rabino era permanentemente molestado en su tienda por encapuchados del Ku Klux Klan, quienes todas las mañanas le gritaban: «¡Judío! ¡Judío!», con mucho encono y desprecio. El rabino, cansado, decidió aplicar una estrategia. Cuando se le acercaron los encapuchados, gritó: «¡Ofrezco 10 centavos a quien me llame judío!». Todos los miembros del Klan aceptaron, pues era mucho dinero en esa época. Felices, procedieron a darle el «servicio» de insultarlo.

Al día siguiente, los miembros del Klan fueron a la tienda del rabino, esperando recibir la misma paga. Sin embargo, sólo se les ofreció cinco centavos. Los encapuchados le dijeron: «De ninguna manera le gritaremos por sólo un centavo. ¡Usted está loco! ¡Nuestro tiempo vale más que eso!». Y se fueron.⁴

El rabino conocía las teorías de motivación. Los miembros del Ku Klux Klan tenían una motivación interna para molestar al rabino— el antisemitismo—, y posiblemente habrían tenido la energía para fastidiarlo durante mucho tiempo. Sin embargo el rabino, astutamente, transformó esa motivación interna en una externa, ofreciendo a los encapuchados dinero por sus «servicios». Luego, al reducir poco a poco la motivación externa, terminó desmotivándolos.

La verdadera motivación, la que se mantiene en el largo plazo y crea lazos de lealtad con la organización, es la interna. Cuando las empresas diseñan incentivos basados sólo en elementos externos a la persona (bonos económicos, elevados sueldos y premios), su personal sólo se concentrará en eso y pierde su motivación interior. Es como un auto con batería nueva que va remolcado todo

⁴AUSUBEL, Nathan. Ob. cit.

el tiempo con sogas externas. Cuando queramos que funciones con su batería interna será muy tarde, puesto que la misma ya habrá descargado.

Si utilizamos sólo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que se valorará, y se habrá perdido la mística y el «amor a la camiseta» de la empresa. Recuerde que cualquier empresa puede ofrecer incentivos o pagar los mismos sueldos. La única forma de retener a sus empleados, según Dean R. Spitzer, es crear un contexto que satisfaga los deseos internos de sus empleados y que genere un verdadero compromiso y motivación interna.⁵

De todos los deseos humanos, el que para mí genera mayor energía motivacional es el deseo de significado. Es el deseo de trabajar para algún proyecto que deje huella, que contribuya por encima de nosotros mismos. Un gerente me invitó a su presentación del plan estratégico para el año 2000. Su visión, sólo monetaria, era lograr la meta agresiva de vender el doble que el año anterior. Al gerente se le veía enérgico y muy motivado. Sin embargo, al terminar la reunión, algunos participantes me manifestaron su desagrado y desmotivación por la visión de su gerente, diciendo: «No me provoca trabajar para que el gerente y la empresa se llenen de dinero». Las personas se motivan cuando ven que su trabajo contribuye a causas superiores como otorgar el mejor servicio de la industria, ser líder en calidad o ser reconocidos como la empresa más innovadora.

También hacemos que el trabajo tenga significado cuando explicamos a nuestro personal la manera en que su función contribuye al producto final de la empresa. Recuerdo que una empresa cambió la descripción del puesto de recepcionista por el de «directora de primeros contactos». De esta forma, las personas de la recepción entendieron mejor la importancia de su trabajo para el éxito de la organización.

Cuando la motivación de su personal es interna, es como un fuego de leñas ardiendo. Por más que vengan turbulencias y vientos de problemas, el fuego se avivará,

⁵SPITZER, Dean R. *Super Motivación A Blueprint for Energizing Your Organization from Top to Bottom*. Nueva York: American Management Association, 1995.

encendiendo aún más la motivación. Si empezamos a usar sólo incentivos externos, iremos apagando el fuego con baldazos de agua fría. El problema es que cuando queramos reencender la hoguera, quizá los leños ya estén demasiado mojados y sea prácticamente imposible lograrlo.

*La crítica es como el dolor en el cuerpo humano.
No es placentera, pero, ¿Dónde estaría nuestro cuerpo sin
ella?*

Sir Winston Churchill

Cómo dar una crítica constructiva

Cuando lanzamos una crítica tenemos que entender que la mente de las personas es como una caja fuerte. Se abre— es decir, escucha —cuando sabemos la combinación y la usamos con paciencia y delicadeza. Si golpeamos la caja con un martillo, a lo bestia, posiblemente dañemos el mecanismo y nunca más se podrá abrir.

Imagínese la siguiente situación. Usted tiene un subordinado a quien usted considera capaz, pero que ha venido equivocándose frecuentemente. Este subordinado acaba de cometer otro error, esta vez grave, que causará un problema serio en el servicio al cliente y, además, pérdidas para la empresa. Cuando su jefe se entere, estará muy mortificado por el mal desempeño del área que usted dirige. Usted está indignado y no puede creer que esto le esté ocurriendo. Molesto, llama a su oficina a la persona que cometió el error y cierra la puerta. ¿Qué hacer? ¿Qué decirle?.

Lo más probable, como ocurre en la mayoría de los casos, es que usted termine agrediendo al subordinado verbalmente, criticándolo destructivamente, mostrándole todos sus errores con rabia y haciéndole ver lo incompetente que es. El problema es que, con esta reacción, lo único que logramos es que el subordinado baje aún más su rendimiento, se desmotive, aumente su inseguridad, nos acuse de injustos por el maltrato y, además, vea bloqueada su capacidad de aprender y mejorar.

La próxima vez que usted tenga que comunicarse con otras personas y se encuentre cargado emocionalmente, hágase la siguiente pregunta: ¿Cuál es mi verdadero objetivo con esta comunicación? ¿Qué quiero lograr? En el ejemplo anterior, es evidente que el objetivo del jefe al criticar destructivamente al subordinado era elevar su propio ego. Cuando hacemos este tipo de críticas, disminuimos a las personas y nos ponemos por encima de ellas. Les hacemos saber que ellas son las incompetentes y no nosotros. Otro objetivo del jefe quizá sea encontrar un culpable y descargar en él su responsabilidad.

Sin embargo, el verdadero objetivo del jefe debería ser ayudar al subordinado a mejorar su rendimiento y la calidad en su trabajo, lo cual evidentemente no se logra martillando su mente de una manera agresiva.

¿Cuál sería una mejor estrategia de comunicación con este subordinado?

- En primer lugar, si está molesto o cargado emocionalmente, no hable con nadie. Si lo hace, será su ego quien dirija la conversación y no usted. Tome un tiempo para calmarse y encontrar su equilibrio.
- En segundo lugar, adopte una actitud de humildad y servicio, y recuerde que la labor más importante de un gerente es lograr que su personal crezca y desarrolle su máximo potencial. Esta actitud logra que el subordinado se abra, confíe en usted y esté dispuesto a aprender. El pez hoja es una especie marina que, ante el peligro, se defiende poniéndose totalmente rígido. Lo mismo ocurre con las personas. Cuando sentimos peligro, nos endurecemos

mentalmente, no escuchamos y bloqueamos la comunicación. Cree un ambiente propicio para conversar.

- En tercer lugar, describale al subordinado los hechos del incidente o problema sin emitir un juicio de valor. Luego solicite su opinión. Es posible que usted tenga una percepción equivocada de los hechos. Durante un seminario, una participante me comentó que, cuando llegó a su oficina después de ausentarse unas horas en la tarde, su jefe la llamó muy molesto a su oficina. La agredió verbalmente, le dijo que era un irresponsable e impuntual, entre otras cosas. Cuando finalmente la dejó hablar, ella le explicó que tuvo que ausentarse porque su madre acababa de sufrir un ataque al corazón. Como vemos, muchas veces lo que percibimos no es la realidad.
- En cuarto lugar, indíquele al subordinado cómo se siente ante el incidente. Nadie puede discutirle sus sentimientos, pues son suyos. Esto hará que la otra persona entienda la gravedad de los hechos y no se sienta atacada personalmente.
- Finalmente, pregúntele al subordinado cómo puede usted ayudarlo para que mejore su trabajo. Trate de que las ideas y las iniciativas sean propuestas por el subordinado. Recuerde que la propiedad de las ideas y la capacidad de elegir en la vida son dos grandes motivadores.

Cuentan que un rey, con el propósito de probar a sus dos hijos, les dio una tarea. Al mayor le pidió buscar en todo el reino a la persona más perfecta. Al menor le dijo que buscara a la persona menos perfecta. Al cabo de una semana, ambos regresaron solos. El hijo mayor le dijo al rey: «He buscado por todo el reino y la verdad es que a cada persona que encontraba le hallaba más defectos. He venido sólo por que no hay nadie tan perfecto como yo». Por su parte, el menor le dijo: «Padre, he buscado en todo el reino y la verdad es que a cada persona que encontraba le hallaba más virtudes. He venido solo porque yo soy el que tiene más defectos»⁶

Para dar una crítica constructiva que logre desarrollar al subordinado, es necesario tener una actitud de humildad como el hijo menor del rey, Es necesario tomar conciencia de que nosotros mismos tenemos mucho que mejorar. De lo contrario, estaremos escondiendo nuestras propias carencias, destacando y exagerando nuestros defectos de nuestro personal.

*Ser dueño del poder es como ser una dama.
Si tienes que decirles a las personas que lo eres.
Entonces no lo eres.
Margaret Thatcher*

Anatomía del poder

Para hacer una reparación de capacitación de carpintería podemos usar muchas herramientas, pero posiblemente sólo uno de ellas será la más apropiada. De la misma forma, existen diversos tipos de poder que un líder puede utilizar para influir sobre su gente, pero uno de ellos es el que genera mejores resultados.

Hace poco asistí a un espectáculo en el que varias ballenas cumplían con diversas pruebas, como saltar o mojar a los participantes con sus aletas, y como premio recibían del entrenador un balde de peces. Mientras más complicada fuera la prueba, el premio era más grande. La exhibición terminó con un gran salto y el premio para la ballena fue un cilindro de peces. Era evidente que el poder que tenía el entrenador sobre la ballena estaba basa-

do en el premio.

El liderazgo gerencial es la capacidad de influir sobre los subordinados en el cumplimiento de una meta. Para influir, el líder necesita poder. Los investigadores Jhon French y Bertram Raven identificaron varias fuentes de poder para influir sobre terceros.⁷

Poder del premio

Muy usado en la prensa. Los premios más usados son los bonos, viajes y aumentos, entre otros. Con esto se logra influir sobre las personas en el corto plazo, pero no se crea un compromiso; más bien destruye la motivación interna de la persona. Estos premios hacen que las personas se concentre solo en lo material, dejando de lado las motivaciones intrínsecas como el deseo de lograr, de contribuir, de entregarse. Basta con que venga otro «entrenador» que ofrezca más «pescado» – es decir, más premios – para que la persona cambie de su trabajo. El dinero no es un motivador, pero puede convertirse en un desmotivador cuando no existe un nivel que cubra las necesidades de la persona.

Poder legítimo

Se deriva del puesto y no de la persona. A más alto el puesto en la jerarquía organizacional, más poder. Este tipo de poder es peligroso cuando se convierte en la única forma de influir sobre los subordinados. Por ejemplo, cuando el jefe no es querido ni respetado por su personal, suele usar el «poder legítimo» para influir sobre ellos, creando desmotivación. Este tipo de poder tampoco genera compromiso ni lealtad con la institución.

Poder experto

Es el poder que se genera cuando la persona tiene habilidades, conocimientos e información vital para la organización. Cuando en un equipo un subordinado tiene más experiencia que el líder formal, aquél tiene más influencia a través de su «poder experto». La única forma

⁷NORTHHOUSE, Peter G. *Leadership. Theory and Practice*. California: Sage publications, 1997.

de que el equipo pueda funcionar sin paralizarse es si el líder piensa más en el bien del equipo y no en su ego ni en el deseo de dominar.

Poder de referente

Es un poder que magnetiza, atrae y alinea a los subordinados con el líder. Cuando acercamos un imán a un conjunto de brújulas, automáticamente todas las agujas se alinean en la dirección del imán. Lo mismo le ocurrirá al líder que tenga este poder, que está basado en la persona y no en el puesto. Se da cuando el líder es un modelo que logra influir sobre los demás por la admiración, el respeto y el agradecimiento que sienten las personas hacia él. Este tipo de poder aumenta cuando el líder se orienta a servir y a desarrollar a su personal.

Cuentan que un granjero, que se iba una semana de viaje, le pidió a su hijo que cuidara de sus plantas. De regreso preguntó al hijo por sus plantas y éste respondió, orgulloso, que las había hecho crecer diez centímetros en una semana, el padre, impresionado, salió a ver las plantas y se encontró con que el hijo las había jalado hacia arriba y la mayoría estaban muertas.⁸

Para influir sobre el crecimiento de las plantas se requiere de abono, riego y trato cariñoso y paciente. De modo similar, la mejor forma de influir positivamente sobre nuestros subordinados es sirviéndolos es sirviéndolos y ayudándolos a crecer. Sólo de esta manera obtendremos de ellos un verdadero compromiso con la empresa.

*Liderar es como ver a través de un telescopio:
Gerenciar es como ver a través de un microscopio.
Ambos instrumentos son útiles
Pero se usan para objetivos totalmente diferentes.*

¿Usted lidera o administra?

Hoy en día, con el aumento de la complejidad en los negocios y los cambios radicales y frecuentes, ¿Cuál cree que es el perfil profesional que se requiere en la empresa? ¿El de un líder o el de un administrador? La respuesta es: Los dos.

Cuentan que Buda y un discípulo suyo estaban perdidos en la selva cuando divisaron una montaña lejana. Al acercarse, Buda se dirigió a la cima, mientras que el discípulo lo esperó abajo. Al llegar a la cumbre, Buda se deslumbro por el paisaje y gritó a su discípulo: «¡Percibo el camino! «No sabes la belleza de los ríos, árboles y montañas que veo desde aquí!». El discípulo le respondió: «¿De qué hablas? Acá abajo sólo veo bichos, insectos y bestias que me quieren devorar».

Esta historia milenaria describe la diferencia entre un líder y un administrador: El líder, representado por Buda en la historia, toma distancia ante su problema, sale de la rutina y se concentra en el futuro. Ve el todo. Sueña y traza una visión hacia la cual dirigir a su personal.

El líder desordena, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas. En cambio el administrador, ante un problema, se concentra en el presente y se acerca al problema. Es realista, trata de resolverle problema analizando sus partes y planifica una solución. El administrador genera orden, estructura y mejora la organización, y establece sus procesos, políticas y normas.

El líder es como un deportista que practica el salto con garrocha. Disfruta el riesgo de alcanzar cinco metros en un solo salto, llevando la empresa a nuestros niveles competitivos. El administrador, en cambio, sube uno por uno escalones de treinta centímetros, asegurándose de dar pasos seguros.

Como resultado, el líder produce cambios en las empresas; el administrador mejora y ordena lo existente.⁹

⁹KOTTER, John P. *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

El líderes para la empresa como una brújula: Marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse. El administrador, en cambio, es como un mapa: Tiene todos los detalles y la información para trazar una dirección, pero si el territorio cambia, se paraliza.

¿Qué ocurre con una empresa que tiene sólo líderes? Posiblemente tenga muchos proyectos de cambio e ideas innovadoras, pero no podrá ponerlas en práctica con eficiencia, y se generará el caos.

¿Qué ocurre con una empresa que tiene sólo administradores? Se convertirá en un ordenado fracaso, muy estructurada y mejorada, pero sin mercado.

Al no ser capaces de cambiar, la competencia la desplazará. En conclusión, las empresas necesitan contar con los estilos profesionales a la vez.

Las empresas, al iniciar su ciclo de vida, son todas encabezadas por líderes. Tienen poca gente, unas ideas innovadoras de servicio o producto, y mucho empuje para sacarles adelante. Luego, cuando empiezan a crecer, le dan mucha importancia al orden y la eficiencia, y se contrata a buenos administradores. El problema es que, al llenarse de estos la empresa se estanca porque privilegia el cumplimiento de las normas, limitándose la creatividad y el cambio.¹⁰ La única forma de subsistir es aceptando los beneficios tanto de los líderes como de los administradores, generando un equilibrio entre el caos y el orden.

Joe Denuccie menciona la evolución darwiniana de la economía. Él afirma que, en su evaluación, las empresas son como:¹¹

Lobos: Poseen un gran ratio de dientes con relación al tamaño del cuerpo. Tienen una fuerte agresividad, una gran cantidad de dientes y un cuerpo pequeño.

Leones: Al crecer, adquieren más masa. La relación de sus dientes con el cuerpo es baja, pero aún así son agresivos, poseen liderazgo. Tienen dientes grandes. Se convierten en los reyes del mercado. El problema es que siguen creciendo y estructurándose.

10IBID.

11KUSHNER, Malcolm. Ob. cit.

Elefantes: Con un bajo ratio de dientes con relación a su cuerpo. Tienen poca agresividad y liderazgo. Pero aún así son peligrosos. ¡Te pisan si te descuidas!

Hipopótamos: al seguir creciendo, adquieren un mínimo ratio de dientes en relación con su cuerpo, y pasan su vida debajo del agua para que no se los coman los lobos y los leones.

Valoremos el liderazgo y la administración por igual y mantengamos un equilibrio adecuado para, de esta forma, permanecer siempre en el mercado como una empresa tipo león.

*Los líderes que siguen el Tao están cerca
De la naturaleza. Sus acciones fluyen del corazón.
En sus palabras, dicen la verdad
En sus decisiones, son justos. En los negocios, efectivos.*
Lao Tzu, Tao Te ching

Integridad

Al igual que un faro marino señala la dirección que deben seguir las embarcaciones en la oscuridad, nuestros valores orientan nuestras acciones en la penumbra de estas épocas turbulentas en que vivimos. El problema es que, a veces, hay tanta neblina que no llegamos a ver el faro.

Cuentan que, en la antigua china, el emperador man-

dó a llamar al gobernador de una provincia a quien planeaba quitarle el puesto, por los malos comentarios que había escuchado de su gestión. El gobernador le rogó al emperador que le permitiera quedarse un periodo más en el cargo, que había aprendido en esos tres años y que iba a cambiar. El emperador aceptó.

Al finalizar el siguiente período de gobierno, el emperador sólo escuchaba maravillas acerca del gobernador. Lo mandó a llamar y le dijo: «voy a premiarte por tu excelente gestión». Pero el gobernador le respondió: «Su majestad, no merezco el premio. En primer gobierno fui íntegro, no recibí coimas de personas influyentes, seguí las reglas y políticas cuidando los interés del reino. No cedí ante presiones de la realeza. Pero a usted le hablaron mal de mí. En el segundo período, hice lo contrario. Acepté coimas e influencias y satisfice todas las demandas de realeza, aún cuando iban en contra de los intereses de su majestad. El resultado fue que le hablaron maravillas de mi gestión». Cuentan que el rey le pidió disculpas al gobernador y lo ascendió a primer ministro.¹²

Vivir sobre la base de los valores implica, muchas veces, sacrificar beneficios en el corto plazo. Cuando uno vive sobre la base de valores, termina no siendo el popular, como el gobernador en la historia. Lo mismo ocurre en el mundo empresarial. Vivir sobre la base de valores no trae beneficios económicos inmediatos. Al contrario: En muchas oportunidades dificulta el cumplimiento de metas.

○ Nuestros valores son como el cause de un río; el agua que influye en él, nuestras acciones. El cause limita el paso del agua, evitando que haya inundaciones. De la misma forma, nuestros valores limitan nuestras acciones, evitando que inundemos nuestra vida de actos equivocados. El problema se presenta cuando viene una crecida del río y el cause no tiene las paredes lo suficientemente altas y sólidas para soportar el aumento en el caudal.

Lo mismo ocurre en el mundo empresarial tan competitivo que vivimos hoy. Los ejecutivos viven su vida tra-

12 TANG, Michael C. A. *Victor's Reflections and Other tales of China.. Timeles Wisdom for Leaders*. Nueva Jersey: Prentice may Press, 2000.

zándose metas que tienen que cumplir con carácter de vida o muerte. Ante tanta presión o «caudal de acciones», terminan actuando por encima de sus valores, con la actitud de que el fin justifica los medios. Están tan inmersos en sus metas que tienen una amnesia valórica.

Terminan inundando su vida de acciones que pasan por encima de lo que realmente es importante para ellos.

Veamos un par de ejemplos: Un gerente de ventas necesita cumplir su cuota del trimestre y, en su desesperación por alcanzar el objetivo, autoriza a uno de sus vendedores a entregar una coima al comprador para que prefiera sus vendedores a entregar una coima al comprador para que prefiera su producto. Otro gerente de una empresa acepta comprar información robada a su competencia para ganar una ventaja competitiva.

Estoy seguro de que ambos casos estas personas tiene el valor de la honestidad; es un principio universal. Estoy seguro de que en su casa exigen honestidad a su familia y amigos. Pero para lograr sus metas pasan por encima de sus valores y crean un doble estándar de conducta.

¿Qué mensaje transmiten estas personas a su personal en la empresa? Les están enviando con sus actos el siguiente mensaje: «Es adecuado ser deshonesto». En efecto, mi gerente compra información, ¿Por qué no puedo yo recibirlas?

Cuentan que un padre de familia fue a un parque de diversiones con sus dos hijos, uno de tres y uno de seis años de edad. La entrada valía cinco soles para niños de cinco años o menos y diez para los mayores de cinco años. Cuando se acerco a la entrada, el boleterero le preguntó la edad de los niños. El hombre respondió: «Tres y seis años». El boleterero replicó: «¿Usted es un tonto o que? Me ha podido decir tres y cinco años y pagar sólo la tarifa de cinco soles. Ahora que me dijo la verdadera edad de sus hijos, tendré que cobrarle más. ¿Acaso alguien se habría dado cuenta?». EL padre le respondió: «Sí, mis hijos».

Usted es el mejor profesor de liderazgo para sus subordinados. Con cada acción, usted enseña y da el ejemplo de los valores que desea fomentar en su cultura. De-

fina bien los valores sobre los cuales sustentará su gestión y tenga el coraje que requiere vivir siempre basado en ellos.

EVALUACIÓN PERSONAL 6: DESTREZAS GERENCIALES

A continuación encontrará una evaluación personal sobre los temas tratados en esta parte del libro. A través de la misma, usted podrá reflexionar y formarse una idea sobre cómo se encuentra en la dimensión Destrezas Gerenciales. Recuerde que esta herramienta es un autoinforme y que sus resultados sólo son válidos si usted responde con total franqueza. Procure no detenerse demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco las conteste sin reflexionar. La herramienta consta de 25 ítems; recuerde no dejar ninguno sin contestar.

Para responder, marque un número del 1 al 5, donde el 5 implica el total desacuerdo de su forma de pensar o actuar con lo que se afirma. También puede usted responder de acuerdo a la frecuencia con que le ocurren las situaciones planteadas: 5 sería «muy frecuente» o «siempre», y 1, «muy poco frecuente» o «nunca».

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el anexo 2 del libro.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Para los miembros de mi equipo, nuestro trabajo resulta más aburrido que para mí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo, me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar, en una breve frase, cuál es el significado esencial de los proyectos que estamos realizando. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 A veces he maquiliado cifras para no pasarlo tan mal al entregar reportes o informes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Frecuentemente urjo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 El poder que más uso en la empresa para influir sobre mis subordinados es el poder legítimo del puesto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo, siento interiormente que me voy enojando aunque no quiera. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Llevo a mi equipo a asumir muchos proyectos nuevos y esos nos causa un poco de desorden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 Mis Actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 Algunas cosas que he dicho ha afectado muy negativamente el ánimo de los miembros de mi equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 Los premios tangibles (Objetos, dinero) deben usarse sólo cuando se ha agotado todos los premios intangibles (felicitaciones, reconocimientos). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 Cuando critico a un miembro del equipo, le digo cómo me siento respecto a lo que ha hecho y no como me siento respecto a él. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 En mi equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la práctica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 En ocasiones empleo «medidas verdaderas» o mentiras para quedar bien delante de mis compañeros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo en mí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 A los miembros de mi equipo frecuentemente se les ve cansados, fatigados y un poco impacientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 Cuando termino de dar críticas a los miembros de mi equipo, siempre me siento interiormente incómodo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 20 | En mi trabajo, acepto hacer cosas que moralmente preferiría no hacer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Nunca tengo tiempo para capacitar a mi personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Más de una vez he encontrado a miembros de mi equipo jugando juegos de computadora en horas de trabajo o practicando el «chateo» | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Frecuentemente me guardo para mi mismo críticas que podría hacer a los miembros de mi equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Creo que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea mi equipo y así perdemos oportunidades de cambiar e innovar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Ninguna actividad que realizo en el trabajo me haría sentir avergonzado ante mi familia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Por extraño que parezca, cada vez es mayor el número de
empresas que se apuntan a la organización de jornadas
espirituales.*

*No se trata de introducir religión en la oficina, ni
pretender*

*Que los empleados entonen mantras en sus puestos de
trabajo.*

*Muy por el contrario, el movimiento en pro de
La espiritualidad en la empresa refleja el deseo de crear
Un sentimiento de significado y propósito en el trabajo,
así como*

*Una mayor conexión entre la empresa y quienes la
componen.¹*

¹REVISTA BUSSINESS WEEK, 5 de Junio de 1995. Citado en O'DONNELL, Ken. Endocalidad, La dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa. Barcelona: Ediciones Omiro S.A., 1997.

EPÍLOGO

El verdadero objetivo de la vida: Un enfoque espiritual

Como menciona Swami Sarveshwara Giri, la vida es una obra de teatro en la que cada uno de nosotros tiene un papel. No existe un libreto predeterminado y cada uno actúa como le parece. Cada uno de nosotros encarna a varios personajes en esta obra. Cumplimos el papel de ejecutivo, el papel de padre o de madre, el papel de estudiante, el papel de hijo, etc. La obra es, además, sumamente interesante. El director de la obra nos coloca una serie de obstáculos y problemas en el camino para observar cómo reaccionamos ante ellos y cómo los solucionamos.

Lo increíble de esta obra es que nos olvidamos de que, en realidad, todos somos actores y estamos interpretando un papel. Estamos tan convencidos de que somos el personaje que representamos, que sufrimos cada problema que enfrenta como si fuera, en verdad, nuestro. Lo peor de todo es que creemos que el objetivo de la vida es encarnar ese papel y hacerlo bien.

¿Quién es el director de la obra? Dios. ¿Quién es el público? Dios. ¿Qué espera Dios con este juego? Espera que nosotros, los actores, despertamos a nuestra verdadera realidad y que representamos el verdadero papel de un actor que sabe que el teatro es tan sólo un libreto imaginario. Dios espera que tomemos conciencia de que somos seres divinos, llenos de amor, viviendo una experiencia humana. Espera que vivamos la experiencia humana incorporando nuestra verdadero esencia.

Neal Donald Walsch, en su libro *La pequeña alma y el sol*, menciona que en el otro plano de nuestra existencia, el lugar donde residen las almas, todo es absoluto amor. No existe dualidad como en el mundo material. No existe lo alto o lo bajo, el amor y el odio, lo bueno y lo malo. Todo simplemente es, y todos somos uno. En este maravilloso lugar surgió la pregunta: «¿Cómo puedo experimentar la bondad, si todo o que me rodea es bondad?».

En el plano humano, donde vivimos, existe la duali-

tomar agua. El problema era que, cada vez que se acercaba a la orilla, veía su imagen reflejada en el lago. Pensaba que era otro perro y se escapaba con miedo. Un campesino que veía como el perro sufría diariamente, lo cogió en sus manos y lo arrojó al agua. Ya en el lago, el perro se dio cuenta de que no existía otro animal y tomó agua hasta saciarse.³

Nosotros queremos tomar el agua de la felicidad y el amor, que tenemos enfrente nuestro, pero está escondida y protegida por bestias imaginarias del mundo moderno. Bestias que orientan nuestra vida hacia fuera, hacia el desarrollo de actividades, hacia el logro de metas, hacia una búsqueda por ocupar nuestra mente y nuestro tiempo. Bestias que no nos dejan, simplemente, ser.

Dios está escondido en nuestro corazón y está esperando que lo encontremos. Está esperando que recordemos quiénes somos en verdad para actuar junto con Él. ¿Qué hay que hacer para encontrar a Dios?

Existen tres caminos que nos llevan a Él. Primero, el más conocido, es orar; es decir, hablar con Dios. Pero no me refiero a una oración en el templo, donde quizás estemos más interesados en entablar conversaciones con amigos que en llegar a Dios. Me refiero a una oración con verdadera convicción. Una comunicación con Él desde nuestra alma. Cada vez que usted habla con Él, créame, Él si escucha.

El segundo camino para escuchar a Dios. ¿Cómo escuchamos a Dios? Él se comunica permanentemente con nosotros, pero nosotros no lo escuchamos por que nuestra mente está pensando todo el tiempo. ¿Cuántas veces le ha pasado que alguien está conversando con usted, y usted está pensando en otra cosa y simplemente no escucha a la persona? Lo mismo ocurre con Dios. Él se comunica de manera permanente, pero nosotros no lo escuchamos. Para escucharlo tenemos que poner nuestra mente en blanco; es decir, dejar de pensar. En ese momento escucharemos una melodía que nos hará recordar quienes somos en realidad.

3DE VITRAY MEYEROVITCH. Eva, 75 cuentos sufíes. Los caminos de la luz. Barcelona: Liberduplex, 1997.

El tercer camino para encontrar a Dios es servir. Cuando servimos, nos llenamos de alegría. Cuando servimos, estamos actuando como si no hubiera separación entre nosotros. Servir nos conecta con Dios, nos da felicidad y salud.

Cuentan que una persona fue a visitar a un rabino y, al ver que vivía de una forma muy humilde, le preguntó por qué. El rabino, a su vez le preguntó por qué. El rabino, a su vez, le preguntó a la persona si solía viajar. El hombre afirmó que frecuentemente viajaba por negocios. El rabino le preguntó dónde se alojaba y el respondió respondió en un pequeño hostel. El rabino le preguntó cómo era ese cuarto, y el hombre respondió que era pequeño y humilde. El rabino le preguntó por qué se alojaba en un cuarto tan pequeño, y el hombre le respondió que lo hacía porque sólo estaba de paso. En ese momento el rabino señaló: «Por eso yo también tengo mi casa huida y pequeña. Sólo estoy de paso por esta vida».4

Todos estamos solos de paso por esta vida. Nuestra verdadera existencia está fuera del plano material. Cuando dejemos la vida en el plano material, no podremos llevarnos nuestras casas, propiedades, autos, logros y prestigios profesionales. Lo único que nos podremos llevar es el aprendizaje y el crecimiento de nuestra alma. Recuerde quién es verdaderamente; no pierda tiempo y haga que esta vida la pena.

ANEXOS

ANEXOS 1

A continuación se presenta el texto de un ejercicio de silenciamiento. Le sugiero que grave este texto esta cinta poniendo esta música suave y relajante como fondo. Cuando lea el texto en la grabación, hágalo lentamente, haciendo pausas de cinco segundos entre una oración y la siguiente. Le recomiendo que haga este ejercicio por lo menos dos veces al día, al levantarse y al acostarse. Al comienzo le resultará difícil mantener su mente concentrada. Vendrán muchos pensamientos a la mente, pero como ocurre con todo en la vida, si usted persevera y practica, verá los resultados de su esfuerzo. Poco a poco podrá ir ganándole a sus pensamientos y permanecer cada vez más concentrado en la respiración. Verá cómo empieza a ser más tolerante, a tener más tranquilidad y paz, a mejorar su salud y, sobre todo, a ser más feliz.

Trate de ubicar en su casa u oficina un lugar donde siempre pueda practicar este ejercicio. Cuando usted hace este ejercicio, carga de energía positiva todo el ambiente. Hacerlo todas las veces en el mismo lugar permite que cada vez sea más fácil lograr la concentración.

Ejercicios de silenciamiento

Cierre los ojos, ponga su espalda recta y concéntrese en su respiración.

Imaginariamente visualice cómo el aire entra y sale por su nariz.

No permita que ningún pensamiento entre en su mente.

Si viene pensamientos, déjelos pasar como si fuesen un tumbo en el mar.

Éste es un ejercicio de concentración y ahora estamos totalmente concentrados en nuestra respiración.

Estamos observando cómo el aire entra y sale por nuestra nariz.

A medida que inhalemos vamos trayendo paz, tran-

quilidad y armonía.

A medida que exhalamos vamos eliminando tensiones, preocupaciones, temores y angustias.

Estamos totalmente concentrados en nuestra respiración.

A medida que respiramos vamos entrando en un estado de profunda conexión con nosotros mismos.

Vamos tomarlo contacto con nuestra verdadera esencia. Seguimos concentrados en la respiración.

Si vienen pensamientos, los dejamos pasar. No nos molestamos o angustiamos; simplemente los dejamos pasar.

Estamos relajados, tranquilos, en paz y armonía con nosotros mismos.

Seguimos en silencio concentrados en la respiración en la respiración. (Dejar dos minutos en la grabación sólo con música de fondo.)

Ahora concéntrese en un punto imaginario de luz en su frente, en medio de las cejas.

Visualice o imagine este punto de luz y no deje que otro pensamiento entre en su mente entre en su mente.

Está totalmente concentrado.

Cada vez siente una mayor tranquilidad, paz y felicidad.

Está concentrado sólo en el punto de luz y deja de lado cualquier preocupación por el ayer o por el mañana.

Siga concentrado en el punto durante unos minutos y nos permita que otros pensamientos entren en su mente. (dejar dos minutos en la grabación sólo con música de fondo.)

Ahora, poco apoco, vamos regresando, moviendo las manos, abriendo las manos, abriendo los ojos. Vamos retornando a nuestra conciencia del cuerpo con mayor paz y tranquilidad.

Para mantener este estado durante todo el día, nos mantendremos un 50% del tiempo concentrados en la respiración.

Regresamos.

ANEXO 2

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL DEL EGO

Verifique que ha calificado todas las afirmaciones dadas en la escala; si dejó alguna en blanco, márkuela ahora. A continuación, siga los pasos indicados:

Paso 1: Sume los puntajes obtenidos en los ítems 1, 3, 5, 6, 9, 11, 13, 15, 17 y 19.

Reste la suma de 50 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Independencia.

Paso 2: Sume los puntajes de los ítems 2, 4, 7, 8, 10, 12, 14, 16, 18 y 20. Reste la Suma de 50 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Libertad de Máscaras.

Paso 3: Sume los dos puntajes obtenidos y obtendrá su puntaje en la escala completa: Control del Ego.

INTERPRETACIÓN

Para interpretar los puntajes en las escalas parciales, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 0 - 8 puntos | Muy bajo |
| 9 - 16 puntos | Bajo |
| 17 - 24 puntos | Moderado |
| 25 - 32 puntos | Alto |
| 33 - 40 puntos | Muy alto |

Para interpretar la escala completa Control del Ego, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 0 - 17 puntos | Muy bajo |
| 18 - 33 puntos | Bajo |
| 34 - 49 puntos | Moderado |
| 50 - 65 puntos | Alto |
| 66 - 80 puntos | Muy alto |

SIGNIFICADO DE LAS ESCALAS

A continuación le presentamos el significado de cada una de las escalas parciales.

Independencia: Sentimientos y creencias relacionados con la idea de que la propia felicidad sólo depende de uno mismo y ya está presente en cada quien. Se relaciona con una fuerte autoestima que busca mezclas razonables y no cae en el perfeccionismo. La persona con alto sentido de dependencia toma decisiones propias que le permiten dar soluciones permanentes a los problemas y no caer en salidas temporales.

Libertad de Máscaras: Las «Máscaras» Son acciones, pensamientos y emociones que se realizan conducidos por el deseo de salvar el ego ante los demás: Por ejemplo, persiguiendo metas sin sentido, como las posesiones materiales o el reconocimiento permanente de las personas hacia nosotros. La persona libre de máscaras experimenta una profunda satisfacción interna por ser quien es y no necesita de estímulos externos para saberlo.

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE EQUILIBRIO

Verifique que ha calificado todas las afirmaciones dadas en la escala; si dejó alguna en blanco, márquelo ahora. A continuación, siga los pasos indicados:

Paso 1: Algunos ítems de esta escala están redactados en forma negativa, por lo cual deben ser interpretados de manera inversa. En el caso de los ítems 1,3 y 8 recuerde que $5=1$; $4=3$; $3=3$; $2=4$; $1=5$.

Paso 2: Sume los puntajes obtenidos en los ítems 1,2,3,4,6,8, y 10. Reste la suma de 35 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Equilibrio del Cuerpo.

Paso 3: Sume los puntajes obtenidos en los ítems 5,7,9,11,12,14, y 15. Reste la suma de 35 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Equilibrio de la mente.

Paso 4: Sume los puntajes obtenidos en los ítems 13,16,17,18,19,20 y 21. Reste la suma de los 35 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Equilibrio del Espíritu.

Paso 5: Sume los tres puntajes obtenidos y obtendrá su puntaje en la escala completa: Equilibrio.

INTERPRETACIÓN

Para los interpretar los puntos en las escalas parciales, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 0 - 4 puntos | Muy bajo |
| 5 - 10 puntos | Bajo |
| 11 - 16 puntos | Moderado |
| 17 - 22 puntos | alto |
| 23 - 28 puntos | Muy alto |

Para los interpretar la escala completa equilibrio, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 0 - 13 puntos | Muy bajo |
| 14 - 34 puntos | Bajo |
| 35 - 50 puntos | Moderado |
| 51 - 68 puntos | Alto |
| 69 - 84 puntos | Muy alto |

SIGNIFICADO DE LAS ESCALAS

A continuación le presentamos el significado de cada una de las escalas parciales.

Equilibrio del cuerpo: Medida en la que somos conscientes de nuestro estado físico y somático, estamos atentos ante posibles desequilibrios y problemas en él, y al impacto de nuestra rutina y demás hábitos. Incluye el grado en que practicamos hábitos beneficiosos para nuestra salud y bienestar en ámbitos tangibles: Hacer deporte, cuidar la salud y llevar una vida ordenada.

Equilibrio de la mente: Grado en el que nos personalizamos por nuestro estado mental, promoviendo actitudes positivas y tomando conciencia de la aparición de actitudes negativas ante la vida. Búsqueda de pensamientos positivos, realistas y gratificantes.

Equilibrio del espíritu: Medida en que cuidamos nuestra vida espiritual, en forma activa y constructiva. Grado en que cuidamos nuestra capacidad de introspección, reflexión y conocimiento profundo de nosotros mismos. Se refleja en un intento por evitar pensamientos destructivos, en disponer de tiempo para la reflexión personal, la confianza y la credibilidad en sí mismo.

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESAPEGO

Verifique que ha calificado todas las afirmaciones dadas en la escala; si dejó alguna en blanco, márquela ahora. A continuación, siga los pasos indicados:

Paso 1: El ítem 7 de esta escala está redactado en forma negativa, por lo cual debe ser interpretado de manera inversa: 5=1;4=2;3=3;2=4;1=5.

Paso 2: Sume los puntajes de los ítems 1,3,5,7,9,11,13,15,17 y 19. Reste la suma de 50 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Afrontamiento Productivo.

Paso 3: Sume los puntajes de los ítems 2,4,6,8,10,12,14,16,18 y 20. . Reste la suma de 50 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Superar la Frustración.

Paso 4: Sume los dos puntajes obtenidos y así obtendrá su puntaje en la escala completa: Desapego.

INTERPRETACIÓN

Para interpretar los puntajes en las escalas parciales, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 0 - 8 puntos | Muy bajo |
| 9 - 16 puntos | Bajo |
| 17 - 24 puntos | Moderado |
| 25 - 32 puntos | Alto |
| 33 - 40 puntos | Muy alto |

Para interpretar la escala completa Desapego, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 0 - 17 puntos | Muy bajo |
| 18 - 33 puntos | Bajo |
| 34 - 49 puntos | Moderado |
| 50 - 65 puntos | Alto |
| 66 - 80 puntos | Muy alto |

SIGNIFICADO DE LAS ESCALAS

A continuación le presentamos el significado de cada una de las escalas parciales.

Afrontamiento productivo: Hábito de usar los problemas y las dificultades con fines de aprendizaje y no sólo para preocuparnos. Medida en la que usamos con humildad nuestra capacidad de aprender para no apegarnos excesivamente a las metas y los bienes.

Superar la frustración: Habilidad para no decepcionarnos rápida ni permanentemente cuando no obtenemos lo que queremos o las circunstancias no nos favorecen. Capacidad para evitar la impaciencia y la agresividad ante circunstancias frustrantes y reaccionar ante los problemas en proporción a su relevancia objetiva. Habilidad para enfocar lo positivo en nuestras vidas, sentimientos de valoración por lo que tenemos y actitud positiva y confiada ante las circunstancias.

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Verifique que ha calificado todas las afirmaciones dadas en la escala; si dejó alguna en blanco, márquela ahora. A continuación, siga los pasos indicados:

Paso 1: Algunos ítems de esta escala están redactados en forma negativa por lo cual deben ser interpretados de manera inversa. En el caso de los ítems 11, 14 y 17 recuerde que 5=1;4=2;3=3;2=4;1=5.

Paso 2: Sume los puntajes obtenidos en los ítems 1,5,9,13 y 17. Reste la suma de 25 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Asumir Retos De Crecimiento.

Paso 3: Sume los puntajes de los ítems 2,6,10,14 y 18. Reste la suma de 25 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Afrontamiento de los problemas.

Paso 4: Sume los puntajes obtenidos en los ítems 3,7,11,15 y 19. Reste la suma de 25 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Lealtad y Respeto por sí mismo.

Paso 5: Sume los puntajes de los ítems 4,8,12,16, y 20. Reste la suma de 25 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Ausencia de Negatividad.

Paso 6: Sume los cuatro puntajes obtenidos y obtendrá su puntaje en la escala completa: Responsabilidad.

INTERPRETACIÓN

Para interpretar los puntajes en las escalas parciales, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 0 - 4 puntos | Muy bajo |
| 5 - 8 puntos | Bajo |
| 9 - 12 puntos | Moderado |
| 13 - 16 puntos | Alto |
| 17 - 20 puntos | Muy alto |

Para interpretar la escala completa responsabilidad, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 0 - 17 puntos | Muy bajo |
| 18 - 33 puntos | Bajo |
| 34 - 49 puntos | Moderado |
| 50 - 65 puntos | Alto |
| 66 - 80 puntos | Muy alto |

SIGNIFICADO DE LAS ESCALAS

A continuación le presentamos el significado de cada una de las escalas parciales.

Asumir retos de crecimiento: Habilidad de hacernos responsables por nosotros mismos en lugar de buscar excusas; de aceptar desafíos y buscar las fuerzas para afrontarlos en nuestro interior, en vez de culpar a las circunstancias o a las personas.

Afrontamiento de los problemas: Hábito de adoptar conductas que lleven a la solución eficaz de los problemas, en lugar de permanecer estancados en la angustia que ellos nos producen. Alejamiento del negativismo y de las reacciones depresivas.

Lealtad y respeto por sí mismo: Actitud de confianza respecto del cumplimiento de nuestras promesas, de respeto por nuestras decisiones y la lealtad a nosotros mismos y nuestros principios. Es seguida por hábitos como la disciplina, la perseverancia y la iniciativa. Compromiso con una visión.

Ausencia de negatividad: Alejamiento de la presencia permanente de emociones y pensamientos de agresión, odio y negativismo hacia los demás.

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Verifique que ha calificado todas las afirmaciones dadas en la escala; si dejó alguna en blanco, márquela ahora. A continuación, siga los pasos indicados:

Paso 1: Algunos de esta escala están redactados en forma negativa, por lo cual deben ser interpretados de manera inversa. En el caso de los ítems 4,7,15,18,19,20 y 25, recuerde que 5=1; 4=2:3=3; 2=4:1=5.

Paso 2: Sumen los puntajes obtenidos en los ítems 1,6,11,16 y 21. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Definir Metas Claras.

Paso 3: Sume los ítems 2,7,12,17 y 22. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Dar Soporte Asumiendo un Papel Gerencial.

Paso 4: Sume los puntajes obtenidos en los ítems 3,8,13,18 y 23. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: asignar prioridades.

Paso 5: Sumen los puntajes de los ítems 4,9,14,19 y 24. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Dedicarse a los Miembros del Equipo.

Paso 6: Sume los puntajes obtenidos en los ítems 5,10,15,20 y 25. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Valorar las Contribuciones.

Paso 7: Sume los cinco puntajes obtenidos y obtendrá su puntaje en la escala completa: Trabajo en Equipo.

INTERPRETACIÓN

Para interpretar los puntajes en las escalas parciales, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 5 - 9 puntos | Muy bajo |
| 10 - 13 puntos | Bajo |
| 14 - 17 puntos | Moderado |
| 18 - 21 puntos | Alto |
| 22 - 25 puntos | Muy alto |

Para interpretar la escala completa Trabajo en Equipo, emplee los siguientes criterios:

| | |
|-------------------|----------|
| 25 - 49 puntos | Muy bajo |
| 50 - 69 puntos | Bajo |
| 70 - 89 puntos | Moderado |
| 90 - 109 puntos | Alto |
| 110 - 1215 puntos | Muy alto |

SIGNIFICADO DE LAS ESCALAS

A continuación le presentamos el significado de cada una de las escalas parciales.

Definir metas claras: Habilidad para establecer y comunicar metas compartidas por el equipo, mensurables y apropiadamente retadoras.

Dar soporte asumiendo un papel gerencial: Habilidad para supervisar cercanamente a los miembros del equipo sin ser intrusivos, así como para promover estructuras horizontales, dar el ejemplo y eliminar barreras en la organización. Conocer cuándo aplicar un estilo directivo y cuando uno participativo.

Asignar prioridades: Grado en el que se está al tanto de lo que realmente es esencial para el buen funcionamiento y la cohesión de los equipos. Medida en que la promoción del trabajo en equipo es parte de sus responsabilidades personales.

Dedicarse a los miembros del equipo: Medida en la que dedica tiempo a servir a las personas que trabajan en equipo con usted: Supervisar su desarrollo, y conocer y promover su potencial como personas. Medida en la que aplica una escucha eficaz para con los miembros del equipo y no cede ante la presión de grupo.

Valorar las contribuciones: Grado en que somos conscientes del aporte de las personas en familia y la empresa y nos preocupamos de retribuirlo mediante reconocimiento, agradecimientos públicos e incentivos adecuados.

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESTREZAS GERENCIALES

Verifique que ha calificado todas las afirmaciones dadas en la escala; si dejó alguna en blanco, márquela ahora. A continuación, siga los pasos indicados:

Paso 1: Algunos de esta escala están redactados en forma negativa, por lo cual deben ser interpretados de manera inversa. En el caso de los ítems 1,3,4,10,12,13,14 y 25 recuerde que $5=1;4=2;3=3;2=4;1=5$.

Paso 2: Sumen los puntajes obtenidos en los ítems 1,6,11,16 y 21. Reste la cifra obtenida de 25, así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Infundir Pasión en los miembro del equipo.

Paso 3: Sume los puntajes de los ítems 2,7,12,17, y 22. reste la cifra obtenida de 25, así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Crear un clima de Incentivos Apropiados.

Paso 4: Sumen los puntajes obtenidos en los ítems 3,8,13,18 y 23. Reste la cifra obtenida de 25, así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Dar crítica constructiva.

Paso 5: Sume los puntajes de los ítems 4,9,14,19 y 24. Reste la cifra obtenida de 25, así obtendrá su puntaje en la escala parcial: Equilibrar Liderazgo y Administración.

Paso 6: Sumen los puntajes obtenidos en los ítems 5,10,15,20 y 25. Reste la cifra obtenida de 25, así

obtendrá su puntaje en la escala parcial: Honestidad.

Paso 7: Sume los cinco puntajes obtenidos y obtendrá su puntaje en la escala completa: Destrezas Gerenciales.

INTERPRETACIÓN

Para interpretar los puntajes en las escalas parciales, emplee los siguientes criterios:

| | |
|----------------|----------|
| 0 - 5 puntos | Muy bajo |
| 5 - 8 puntos | Bajo |
| 9 - 12 puntos | Moderado |
| 13 - 16 puntos | Alto |
| 17 - 20 puntos | Muy alto |

Para interpretar la escala completa Control del Ego, emplee los siguientes criterios:

| | |
|-----------------|----------|
| 0 - 20 puntos | Muy bajo |
| 21 - 40 puntos | Bajo |
| 41 - 60 puntos | Moderado |
| 61 - 80 puntos | Alto |
| 81 - 100 puntos | Muy alto |

SIGNIFICADO DE LAS ESCALAS

A continuación le presentamos el significado de cada una de las escalas parciales.

Infundir pasión en los miembros del equipo: Habilidad para crear y animar el amor por las responsabilidades propias en las personas. Incluye la habilidad de transmitir eficazmente nuestras ideas (presentaciones eficaces) al equipo y crear un sentido de valía y responsabilidad en las personas mediante el coaching.

Crear un clima de incentivos apropiados: Atender al deseo de significado de los miembros de nuestro equipo, promoviendo proyectos que dejen huella y vayan más allá de lo cotidiano o de intereses limitados.

Dar crítica constructiva: Capacidad para prepararnos adecuadamente para dar críticas, sin cargarnos emocionalmente, pensado el objetivo final de la comunicación, y luego transmitirla describiendo los hechos, planteando nuestros sentimientos al respecto y preguntando qué podemos hacer para mejorar la situación.

Equilibrar liderazgo y administración: Desarrollar habilidades equilibradas que nos permitan promover cambios muy importantes y a la vez supervisar el orden, la estructura y la mejora de los mismos.

Honestidad: Práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos.

Últimas publicaciones

1998

Savater, Fernando

Conferencias en Lima:

Ética y periodismo

Alegría y Responsabilidad

El Valor de Educar

Bryce Echenique, Alfredo

Charla Magistral:

Del Humor Quevedesco a la Ironía Cervantina

Bustamante Belaunde, Luis

La Nueva Universidad

1999

Gallegos, Héctor

La Ingeniería

Doblado, Juan Carlos y Queirolo, Alfredo

Introducción al Diseño Arquitectónico

Segunda Edición

Montaner, Carlos Alberto

Charla Magistral:

Retos al Pensamiento Moderno a las Puertas de un Siglo Nuevo

Gallegos, Héctor

Ética. La Ingeniería

Villanueva, Julio

Mariposas y Murciélagos. Crónicas y Perfiles

Ugaz Sánchez-Moreno, José Carlos

Prensa Juzgada

Treinta años de juicios a periodistas peruanos (1969-1999)

(UPC/IPYS/The Freedom Forum)

2000

Fischman, David

El Camino del Líder

(UPC/El Comercio)

Jacobs, Mónica; Eliana Mory y Odette Vélez

Ética y Política

El arte de vivir y convivir

Fischman, David

El Espejo del Líder

(UPC/El Comercio)

FREELIBROS.ORG



EL ESPEJO DEL LIDER

De:

David Fischman

En esta edición el autor aborda temas tan significativos como el equilibrio, el control del ego, la responsabilidad, el trabajo en equipo y las destrezas gerenciales. A través de fábulas, leyendas, historias ancestrales y ejercicios prácticos, iremos tomando conciencia de cómo somos, actuamos y movemos.

Aprenderemos a soltar emociones negativas, a valorarnos y valorar a quienes nos rodean, a trabajar en equipo y servir a nuestros seguidores.

Este es un instrumento para que las personas vean su realidad sin distorsiones y puedan así llegar a ser más íntegros, verdaderos líderes, enfocados hacia una vida mas plena y espiritual.