

El Modelo Gordon usado por más de
8 millones de personas alrededor del mundo

Líderes Eficaz y Técnicamente Preparados

El modelo probado
para ayudar a los líderes
a obtener lo mejor
de su gente



Dr. Thomas Gordon

Autor de P.E.T., Padres Eficaz y Técnicamente Preparados
y nominado al Premio Nobel de la Paz

Edición del 35 Aniversario

Líderes Eficaz y Técnicamente Preparados



También por Thomas Gordon:

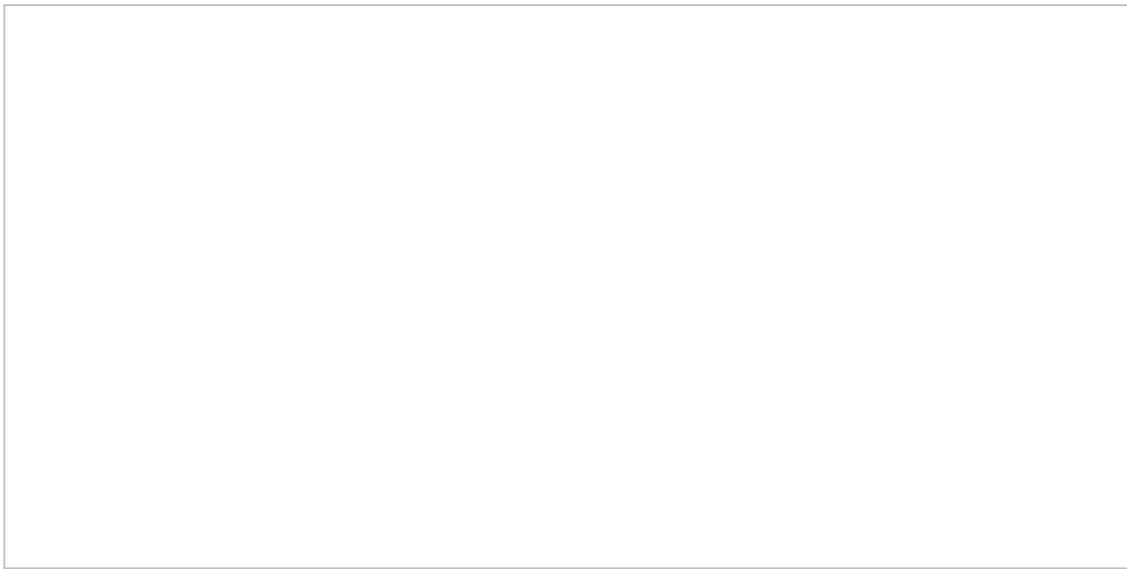
En Español:

*Maestros Eficaz y Técnicamente Preparados
Padres Eficaz y Técnicamente Preparados*

En Inglés:

*Parent Effectiveness Training
P.E.T. in Action
Teacher Effectiveness Training
Discipline That Works
Sales Effectiveness Training
Making the Patient Your Partner
Group-Centered Leadership*

Líderes Eficaz y Técnicamente Preparados



El programa probado para ayudar a los líderes a
obtener lo mejor de sus colaboradores

Dr. Thomas Gordon

Un libro de Gordon Training Mexico

© 1977, 2001 Gordon-Adams Trust
© 2012, 2014 Gordon Training International
© 2014 Gordon Training Mexico

Todos los derechos reservados. Este libro no puede ser reproducido ni retransmitido, total ni parcialmente, de ninguna forma o medio, electrónicos ni mecánicos, incluyendo fotocopiado, grabado, o por cualquier medio de almacenamiento y recuperación de información, sin permiso escrito por parte del editor.

Versión electrónica en Español editada y publicada por:
Gordon Training Mexico
Av. Don Bosco 35, El Pueblito. Corregidora, Querétaro.
México 76900.

www.gordontrainingmexico.com

1ra Edición Electrónica en Español 2014
ISBN 978-607-00-8657-1

PREFACIO

NOTA DEL AUTOR

1. CÓMO PUEDE CONVERTIRSE USTED EN UN LÍDER EFICAZ

2. EL SER EL LÍDER NO LE CONVIERTE EN UNO

¿QUÉ ES LO QUE HACE AL LÍDER?

EL DILEMA DEL LÍDER

LO QUE LA GENTE NECESITA DE SU GRUPO

EL LÍDER COMO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS

Determinando quién tiene el problema

3. HACIÉNDOLO USTED MISMO, O CON LA AYUDA DEL GRUPO

"LA SABIDURÍA DEL GRUPO"

¿POR QUÉ CONSTRUIR UN EQUIPO?

¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE?

NO RESUELVAN LOS PROBLEMAS; HAGA QUE LOS PROBLEMAS SE RESUELVAN

4. HABILIDADES QUE AYUDAN A LOS COLABORADORES A RESOLVER SUS PROBLEMAS

RESPUESTAS QUE FACILITAN LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS

Abrepuertas

Escuchar pasivamente

Respuestas de reconocimiento

Escuchar Activamente

LA RAZÓN FUNDAMENTAL PARA ESCUCHAR ACTIVAMENTE

ESCUCHAR ACTIVAMENTE EN SU PERSPECTIVA APROPIADA

¿Necesito retransmitir cada uno de los mensajes?

¿Podré usar alguna vez las barreras?

¿Puedo confiar en que los demás siempre podrán resolver sus problemas?

¿El Escuchar Activamente significa estar de acuerdo?

¿Todo lo que necesito es la habilidad de escuchar?

¿Qué pasa si no estoy de humor para escuchar?

5. HAGA USO DIARIO DE SU HABILIDAD PARA ESCUCHAR

LOS SENTIMIENTOS SON AMISTOSOS

LOS SENTIMIENTOS PUEDEN SER TRANSITORIOS

LLEGAR AL PROBLEMA REAL

LAS PERSONAS SON MÁS AGRADABLES DE LO QUE SE PIENSA

ECHAR ACEITE SOBRE AGUAS AGITADAS

AYUDA PARA QUE LA GENTE CREZCA

EL LÍDER COMO MAESTRO

6. CÓMO LOGRAR SATISFACER SUS PROPIAS NECESIDADES

LOS COMPONENTES ESENCIALES DE UN "MENSAJE YO"

¿QUÉ SUCEDE CUANDO USTED ENVÍA "MENSAJES YO"?

¿Quién es propietario del problema?

El cambiado está en el asiento del conductor

La importancia del "Cambio de Roles"

AUMENTANDO LOS ESFUERZOS DE UNA PERSONA PARA CAMBIAR

¿Cuánto necesita saber respecto al cambiado?

7. CÓMO HACER QUE SU EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN SEA EFICAZ

¿QUIÉNES DEBEN ESTAR EN SU EQUIPO?

DIFERENTES CLASES DE REUNIONES

Reunión para identificar el problema

La reunión para generar soluciones

La reunión para evaluación y toma de decisiones

La reunión para la implantación

Reunión de administración regularmente programada

LÍNEAS DIRECTRICES PARA HACER QUE FUNCIONEN LAS REUNIONES DE ADMINISTRACIÓN

1. Frecuencia de las reuniones

2. Duración de las reuniones

3. Prioridad de las reuniones

4. Suplentes para los miembros

5. Lugar de la reunión

6. Arreglos Físicos

7. La función de registro

8. Desarrollo de la agenda

9. Fijación de prioridades para los temas de la agenda

10. Reglas para tomar la palabra

11. Clases de problemas apropiados para el grupo

12. Clases de problemas inapropiados para el grupo

13. Reglas para la toma de decisiones

14. Confidencialidad de las reuniones del grupo

15. Disposición de los temas de la agenda

16. Minutas de la reunión

17. Procedimientos para la evaluación continua de la eficacia del grupo

RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS EN LAS REUNIONES DE ADMINISTRACIÓN

Responsabilidades de los miembros del grupo antes de cada reunión

Responsabilidades de los miembros del grupo durante la reunión

Responsabilidades de los miembros del grupo después de la reunión

RESPONSABILIDADES ESPECIALES DEL LÍDER DEL GRUPO

8. CONFLICTOS: ¿QUIÉN GANARÁ, QUIÉN PERDERÁ?

TRES MÉTODOS DIFERENTES PARA RESOLVER CONFLICTOS

CÓMO TRABAJAN LOS MÉTODOS I Y II

EL PRECIO DE USAR EL MÉTODO II

EL COSTO DE USAR EL PODER

CÓMO REACCIONAN LAS PERSONAS ANTE EL PODER

Reducción en la comunicación hacia arriba

La adulación y otras reacciones para congraciarse

Competencia y rivalidad destructivas

Sumisión y conformidad

Rebeldía y desafío

Formación de alianzas y coaliciones

El retiro y el escape

EL EFECTO DEL PODER SOBRE EL LÍDER

Costo del tiempo

Costo de la ejecución

Costo de la enajenación

Costo de la tensión

Costo de la disminución de la influencia

9. EL MÉTODO NADIE PIERDE: CONVERTIR EL CONFLICTO EN COOPERACIÓN

¿EN QUÉ CONSISTE EL MÉTODO NADIE PIERDE?

BENEFICIOS DEL MÉTODO NADIE PIERDE

Incremento del compromiso para ejecutar la decisión

Decisiones de calidad superior

Relaciones más cálidas

Decisiones más rápidas

No se requiere "vender"

LÍNEAS DIRECTRICES PARA LOS SEIS PASOS DEL MÉTODO NADIE PIERDE

Paso 1. Identificar y definir el problema

Paso 2. Generar soluciones alternativas.

Paso 3. Evaluar las soluciones alternativas

Paso 4. Toma de decisiones

Paso 5. Implantación de la solución

Paso 6. Observación subsecuente para evaluar la solución

PROBLEMAS POR EL USO DEL MÉTODO NADIE PIERDE

¿Quiere usted relaciones francas y honradas?

Cuando es difícil llegar a soluciones aceptables

El área de libertad del líder

La tentación de regresar a los métodos de ganar-perder

Consenso, mayoría y aceptación mutua

¿Tiene el grupo que decidir todo?

Cuando no se cumple con los acuerdos

Decidir quiénes deben estar incluidos en el proceso de resolución de problemas

No se puede regresar

10. APLICACIONES ORGANIZACIONALES DEL MÉTODO NADIE PIERDE

CONFLICTOS ENTRE EL LÍDER Y TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO

CONFLICTOS ENTRE COMPAÑÍA Y SINDICATO

MANEJO DE QUEJAS DE NIVELES INFERIORES

CUANDO SUS NECESIDADES SON FRUSTRADAS POR SU JEFE

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON GRUPOS MÁS NUMEROSOS

EL MÉTODO "ABAJO-ARRIBA-ABAJO-ARRIBA"

Resultados

MÉTODO DE "COMITÉ DE EVALUACIÓN"

Resultados

CUANDO SE VIOLAN LAS REGLAS

11. CONFERENCIA PERIÓDICA DE PLANEACIÓN: UN NUEVO ENFOQUE A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN TRADICIONAL DEL DESEMPEÑO

CONFERENCIA PERIÓDICA DE PLANEACIÓN (CPP)

[La razón fundamental de la CPP](#)

[Algunas presunciones subyacentes en la CPP](#)

[CÓMO PREPARARSE PARA LA CPP](#)

[Paso 1: Preparación de su gente](#)

[Paso 2: Obtener el acuerdo mutuo sobre las funciones del puesto](#)

[Paso 3: Lograr el acuerdo mutuo respecto a cómo medir el rendimiento](#)

[¿Qué son las "medidas" del rendimiento?](#)

[Cómo lograr medidas aceptadas mutuamente](#)

[DIRECCIÓN DE LA CPP](#)

[EJECUCIÓN DE LAS DECISIONES TOMADAS EN LA CPP](#)

[Proporcionar recursos a su subordinado para su autoevaluación](#)

[Proporcionar recursos](#)

[Facilitar la resolución de problemas](#)

[Beneficios que se esperan de la CPP](#)

[12. ALGUNOS PROBLEMAS MÁS PROFUNDOS PARA LOS LÍDERES](#)

[¿QUÉ CLASE DE PERSONA QUIERE USTED SER?](#)

[¿QUÉ CLASE DE RELACIONES QUIERE USTED?](#)

[CREDO](#)

[¿QUÉ CLASE DE ORGANIZACIÓN QUIERE USTED?](#)

[¿QUÉ CLASE DE SOCIEDAD QUIERE USTED?](#)

[UNA POSDATA PERSONAL](#)

[CÓMO OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DE LAS CLASES DEL PET EN SU CIUDAD](#)

[AGRADECIMIENTOS](#)

[APÉNDICE TÉCNICO](#)

Prefacio

Este libro, originalmente publicado en 1977, es todavía relevante para la calidad del liderazgo en las organizaciones. De hecho, es aún más relevante en vista de la inequívoca tendencia actual que difiere del tradicional modelo de liderazgo “dominador” y va hacia un “modelo de colaboración”; que pasa de jerarquías hacia organizaciones planas; del énfasis en gente con “rango”, hacia “vínculos” entre ellos.

En ningún lugar es la tendencia hacia relaciones colaborativas más ampliamente difundida que en el lugar de trabajo. La organización tradicional de jerarquía para que los líderes dirijan desde arriba, usando controles rígidos y acumulando información. Hoy, este modelo de liderazgo autocrático, de arriba abajo, de comando, control y para compartimentar, está siendo reemplazado por un estilo de administración participativo que motiva relaciones equitativas, trabajo en equipo, cooperación, interdependencia, compromiso y el flujo libre de información.

Y hay evidencia substancial de que los sistemas participativos superan a los sistemas jerárquicos autocráticos. Basta investigación se ha llevado a cabo en los últimos años que valida la idea de que las proactivas de trabajo participativo están significativamente asociadas con el aumento de la productividad, un mejor desempeño financiero y un menor ausentismo y rotación.

Estamos viendo la misma tendencia en otras relaciones importantes, tanto en nuestro país como en muchos otros. Las mujeres han luchado por y han ganado, relaciones más equitativas y recíprocas con los hombres, tanto en el matrimonio como en el lugar de trabajo. Del mismo modo, los padres que han sido influenciados fuertemente por el movimiento por el entrenamiento para padres, están desechando el modelo de paternidad de “ordenar y obedecer”, “papá sabe más”, por una paternidad a favor de un modelo no autoritario, no jerárquico y no punitivo. Más y más padres están empezando a entender los efectos dañinos de una paternidad autoritaria tanto en sus hijos como en su relación con ellos. También están aprendiendo que la paternidad permisiva ciertamente no es la alternativa: ambos, padre e hijo, deben sentir que sus necesidades están siendo cubiertas.

La tendencia hacia relaciones democrática está iniciando a ser observada en nuestras instituciones educativas, que tradicionalmente se han fundamentado de un fuerte “modelo dominador” de relaciones, entre

administradores y maestros, maestros y estudiantes, e inclusive maestros y padres. A los maestros ya no se les permite usar castigos fuertes para ejercer su dominio en el salón de clases. Mi organización ha jugado un papel primordial en entrenar maestros cómo alcanzar la completa participación de sus estudiantes para establecer las reglas del salón. También, equipos de aprendizaje cooperativos son ahora usados por los maestros, y varios estudios de investigación han mostrado los beneficios de este modelo de enseñanza de estudiantes sin líder.

Cuando este libro fue publicado originalmente, fue frecuentemente descrito como “suave”, o “centrado en el empleado”. Las críticas fueron escépticas sobre administradores manejando tantas reuniones de grupos y “compartiendo su autoridad” con los miembros de su grupo. L.E.T. fue visto como un paradigma totalmente diferente de liderazgo, el cual algunas críticas consideran tiene demasiada fe en “la sabiduría del grupo”, “auto-motivación de empleados”, “distribución de las funciones de liderazgo en los miembros del grupo”. Inclusive el énfasis de L.E.T. en el uso de la Escucha Activa fue frecuentemente fisto como el uso de la psicoterapia y conductas “sentimentalmente quisquillosas” en el lugar de trabajo. L.E.T. fue también criticado por enfatizar la “felicidad” del empleado y tener demasiada fe en la participación de los empleados en resolver problemas y establecer metas personales.

Sin embargo, veinticinco años después, estamos experimentando una mayor transformación en las organizaciones y el rol de los líderes. Ahora es ampliamente aceptado que la clave para la eficacia de los líderes es su capacidad en construir un equipo de trabajo competente y trabajar en colaboración con administradores y equipos de otros departamentos de su organización.

Los líderes necesitan aprender las habilidades interpersonales que son necesarias para crear y construir un equipo en el que el involucramiento total y participación de cada persona sea valuada, esperada y necesaria.

Literalmente cientos de artículos y libros han confirmado la necesidad de la nueva camada de líderes de ser entrenados en habilidades interpersonales especificadas en este libro, tales como:

- Desarrollar y dirigir reuniones participativas de grupo
- Practicar la Escucha Activa empática
- Usar confrontación no amenazante, una manera sin poder para influenciar a otros a cambiar la conducta inaceptable (Mensajes-

Yo)

- Resolver conflictos de manera que nadie pierda y ambos cubren sus necesidades
- Reconocer y evitar las Barreras en la comunicación persona a persona
- Usar una alternativa no amenazante a la evaluación del desempeño
- Seleccionar el tipo apropiado de reuniones de grupo

Desafortunadamente, así como se ha vuelto críticamente importante el “entrenamiento en relaciones”, un gran porcentaje de empleados nunca recibe entrenamiento para tener miembros de equipo eficaces. De hecho, muchas compañías no tienen presupuesto alguno para tal entrenamiento. Para sobrevivir, muchas organizaciones ahora necesitarán entrenar tanto a líderes como empleados en las necesidades que necesitan para trabajar cooperativamente en relaciones de sociedad.

Desde la publicación de L.E.T. en 1977, la organización que fundé (originalmente conocida como Effectiveness Training Incorporated, y posteriormente renombrada como Gordon Training International) ha proveído entrenamiento en liderazgo a administradores y supervisores en cientos de organizaciones en los Estados Unidos y más de veinte países incluido Rusia. Este libro es el libro de texto para ese curso L.E.T. Los participantes tienen gran oportunidad de aprender habilidades de comunicación y procedimientos de resolución de conflictos a través de la práctica de habilidades interactiva y entrenamiento por un instructor certificado.

Los participantes de los cursos L.E.T. consistentemente reportan que el principal valor de su entrenamiento es aprender las habilidades necesarias que otros entrenamientos han fallado en proveerles. Se quejan de haber escuchado en el pasado de consultores y autores de libros *lo que deberían* estar haciendo, tal como involucramiento del personal, TQM, construcción de equipos, distribución de funciones de liderazgo, valorar la diversidad, y otras iniciativas de la alta dirección. Rara vez fueron enseñados *cómo hacerlo*. L.E.T. les proporciona habilidades de comunicación específicas, procedimientos de solución de problemas, y métodos de resolución de conflictos, necesarios para hacer trabajar tales programas.

Es muy claro que la administración participativa llegó para quedarse.

El libro que usted tiene en sus manos le ayudara a aprender *qué* hacer,
y lo más importante, *cómo* hacerlo.

Dr. Thomas Gordon
Fundador
Gordon Training International

Nota del autor

Para hacer el libro más neutral en cuestión de género y evitar la poco manejable construcción de “él o ella”, he alternado entre masculino y femenino a través de los capítulos cuando me refiero tanto a líderes como a miembros de equipo.

A través del libro usaré los términos “miembros de grupo”, “miembros del equipo” y “empleados” indistintamente. También usaré varios términos para líderes, tales como: “supervisores”, “administradores”, y “jefes”. Aunque no me agrada este último término, se usa tan comúnmente que desecharlo sería completamente irreal.

1. Cómo puede convertirse usted en un líder eficaz

La palabra "*liderazgo*", según se me ha dicho, apareció en el idioma inglés alrededor del año de 1800. Después, pasaron otros 100 años antes de que los científicos sociales hicieran un estudio serio del liderazgo. Pero durante los últimos 40 años, los investigadores han estado trabajando intensamente recuperando el tiempo perdido, averiguando la manera en que las personas se convierten en líderes y cómo conservan su posición de líderes, cómo adquieren seguidores, cómo afectan al trabajo de grupo y qué es lo que hace que un líder sea eficaz. Una reciente y minuciosa pesquisa y revisión de la investigación que se ha hecho sobre el liderazgo, contiene una bibliografía de más de 3 000 estudios, ¡en más de 150 páginas! Obviamente el liderazgo ha sido estudiado intensamente.

Ahora que el concepto de liderazgo ha perdido mucho de su misterio, es posible describir con bastante precisión **qué es lo que hace que un líder sea eficaz**. Los miles de estudios efectuados nos permiten construir un modelo de la eficacia del líder, basándonos en una sólida evidencia de investigación proveniente de muchos tipos de organizaciones y de grupos.

Uno de los propósitos de este libro es volver este modelo del dominio público, en donde estará fácilmente al alcance de las innumerables personas que se encuentran en posiciones de liderazgo, en el gobierno, en las organizaciones comerciales e industriales, en dependencias e instituciones, en organizaciones comunitarias, en escuelas, en las familias. Ya es tiempo de que el público conozca qué es lo que constituye el liderazgo eficaz, para que las personas de todas las clases sociales puedan formarse un criterio que les sirva para juzgarse a sí mismas como líderes, y a aquellos que se convierten (u ofrecen convertirse) en sus líderes.

La mayoría de las personas pasa la mayor parte de su vida en grupos, cuando trabajan, cuando oran, cuando juegan, cuando estudian. Y **aparentemente todos los grupos necesitan líderes**, para bien o para mal. Aunque los líderes pueden construir o destruir al grupo. Sus actitudes y su comportamiento tienen una gran influencia sobre el desempeño del grupo, así como sobre el grado de satisfacción del que disfrutan los miembros del grupo, como todos sabemos por nuestra experiencia directa con profesores, administradores, supervisores, miembros de comités, entrenadores, gerentes, clérigos y funcionarios

elegidos.

Esto es igualmente cierto en nuestra sociedad, y un hecho que frecuentemente pasa desapercibido, es que la mayoría de las personas, en una u otra época, se encuentran en situación de tener que guiar a un grupo. La mayoría de las personas se convierten en padres, por ejemplo, lo cual es una posición de líder respecto a sus hijos. El profesor también es un líder (en su salón de clases). Un líder es toda persona a quien se selecciona para **dirigir** un comité o un grupo de trabajo, a quien se elige presidente de una organización de voluntarios o quien asume la responsabilidad como guía scout o director de un campo.

De las incontables personas que asumen estos diversos papeles de liderazgo, ¿cuántas encuentran una experiencia verdaderamente recompensada y satisfactoria? ¿Cuántas pueden asegurar honradamente, que su desempeño fue "un trabajo bien hecho"? ¿Cuántas encuentran fuerte resistencia a sus esfuerzos escrupulosos por guiar y hasta hostilidad, celos, malevolencia? ¿Cuántas terminan diciendo, "nunca más"?

Si el ser líder resulta una experiencia desagradable, casi siempre se debe a la propia ineficacia del líder. Y considerando que muy pocas personas reciben alguna clase de preparación para ser líderes eficaces, es fácil comprender por qué el ser líder es a veces difícil, exhaustivo y desilusionante.

Investigaciones han mostrado que una de las principales razones por las que los líderes fallan es que son promovidos a posiciones donde es necesario trabajar cercanamente con otras personas. **No ser entrenado en las habilidades requeridas para construir buenas relaciones y equipos enfocados en el grupo, impide aprovechar la creatividad de los miembros del equipo. Fallan porque no saben cómo construir relaciones equitativas.**

Un segundo propósito de este libro, entonces, es mostrar a los líderes las habilidades y métodos especiales que deben aprender para usar los "modelos" actuales de liderazgo eficaz. No es suficiente comprender el modelo; los líderes deben adquirir la capacidad de implantar el modelo.

Tomemos el importante concepto de la **"satisfacción mutua de necesidades"** explicado más detalladamente en el capítulo 3. Las investigaciones han demostrado que los líderes eficaces son aquellos cuyos miembros de grupo sienten que sus necesidades están siendo satisfechas y que los mismos líderes sienten que sus propias

necesidades se están satisfaciendo: lo que algunos llaman "intercambio social equiparable". ¿Pero cómo logra todo esto un líder? ¿Qué es lo que específicamente debe hacer un líder para lograr este deseable estado de satisfacción mutua de necesidades? No encontrará la respuesta a estas preguntas de "cómo" en la mayoría de los libros sobre liderazgo. Sin embargo, sí existen métodos específicos para resolver los conflictos de necesidades y lograr este necesario "equilibrio equiparable de beneficios", siendo el más importante de ellos, nuestro método nadie pierde, que se detalla y se ejemplifica en los capítulos 9 y 10. Este método de seis pasos para la resolución de conflictos, permite al lector cambiar la teoría en práctica, hacer *real* lo que la investigación nos dice que es *ideal*.

El resultado de las investigaciones respalda consistentemente el "principio de la participación", por ejemplo, los miembros de un grupo aceptan más fácilmente nuevas ideas o nuevos métodos de trabajo si se les ha dado la oportunidad de participar en la toma de decisiones para el cambio y de participar en la decisión de cómo implantar el cambio. En tanto que encontramos muchos libros sobre liderazgo que propician la "participación de los empleados" como el *ideal* para el liderazgo efectivo, muy poco detallan con exactitud la manera en que los líderes puedan hacer esto con eficacia. En el capítulo 7, rompo la *abstracción* de la "administración participativa", mostrando a los líderes la manera en que pueden usar diversos grados de participación de los miembros de un grupo; y describo tipos específicos de reuniones de grupos que pueden utilizar para propiciar la participación.

Obviamente, este es un libro de habilidades y de métodos: cómo escuchar para que los miembros del grupo hablen de sus problemas; cómo hablar para que los miembros del grupo sean considerados con sus necesidades especiales; cómo dirigir reuniones eficaces; cómo identificar los problemas y trabajar eficientemente hacia buenas soluciones; cómo manejar las infracciones a las reglas; cómo hacer que los miembros del grupo fijen metas de rendimiento; cómo eliminar la supuesta amenaza de la evaluación del rendimiento.

Algunas de estas habilidades y métodos los desarrollé yo mismo, al trabajar en colaboración, sobre problemas prácticos, con líderes de las organizaciones en las cuales trabajé como consultor en relaciones humanas. Otras (como las habilidades de comunicación, principalmente), las he tomado prestadas de aquellas personas que me entrenaron para convertirme en un "agente auxiliar" profesional y de colegas con quienes

trabajé como psicólogo clínico practicante. A través de los años, mi confianza en estas habilidades ha aumentado progresivamente, y yo sé que funcionan. Y sé que se les pueden enseñar a la mayoría de los líderes, convicción basada en más de dos décadas de adiestramiento de miles de líderes en mis cursos de L.E.T., muchos miles de profesores y directores en mi curso M.E.T. (Maestros Eficaz y Técnicamente Preparados) y tal vez más de un cuarto de millón de padres (líderes familiares) en mi curso P.E.T. (Padres Eficaz y Técnicamente Preparados).

Estas habilidades y métodos tienen un mayor impacto en las organizaciones cuando todos los niveles de administración reciben el entrenamiento del L.E.T. No obstante, es obvio que sus efectos pueden sentirse en una organización cuando solamente uno de los líderes adquiera las habilidades y métodos. Esto se demostró en un estudio efectuado por el Centro de Relaciones Industriales de la Universidad de Chicago. Fue una evaluación del desempeño de un solo líder, un gerente de planta, a quien se le habían enseñado las habilidades del L.E.T. que se describen en este libro.

Un año después de que esta persona había cambiado su estilo de liderazgo y de que asumió el puesto de gerente de planta, se llevaron a cabo entrevistas profundas con miembros de su grupo (11 capataces) y la totalidad del grupo de administración superior (12 en total). De las 160 declaraciones separadas que describían al gerente de planta, solamente cinco podrían interpretarse como sugiriendo características indeseables. Las características mencionadas con más frecuencia de este líder, fueron:

Escucha con comprensión; está dispuesto a discutir los problemas; se muestra abierto a las ideas; da tiempo para escuchar (27 comentarios).

Apoya y ayuda; da su respaldo; está de su lado; recuerda su problema (19).

Utiliza el enfoque de equipo; ayuda al grupo a llegar a mejores decisiones; facilita la cooperación (19).

Evita la supervisión estrecha; no se impone a la fuerza; no dicta o se rige por el libro (18).

Delega autoridad; confía en el grupo; confía en su juicio; permite las decisiones de grupo; tiene fe en la creatividad de los demás (17).

Se comunica abierta y francamente; le dice lo que piensa; se puede confiar en lo que dice (11).

Descubre lo mejor en su gente; tiene trato común con sus trabajadores (8).

Las entrevistas también proporcionaron datos sobre los efectos específicos de las nuevas habilidades y métodos del gerente de planta:

Mayor cooperación y coordinación entre todos los departamentos (21 comentarios).

Efectos positivos sobre el comportamiento de los capataces y su crecimiento como individuos (19).

Aumento de la producción y de las utilidades (11).

Mejores decisiones y soluciones (7).

Mejoría en la planeación y en la instrumentación (5).

Más eficiencia y reducción de costos (4).

Mejoría en las comunicaciones (3).

Estos datos, aunque definitivamente subjetivos, fueron recopilados por una dependencia independiente sin parcialidad alguna. Así es que el estudio tiende a reforzar mi propia confianza en que las habilidades del L.E.T. pueden ser enseñadas a los líderes, que las nuevas habilidades y métodos pueden hacerse fácilmente visibles para los miembros del grupo del líder así como a sus asociados administrativos, y que con el tiempo, estas habilidades y métodos tienen resultados positivos en la organización, aun cuando ningún otro líder en la compañía haya recibido el entrenamiento de L.E.T.

También conservo la esperanza de que este libro ayude a despejar algunos argumentos infructuosos y algunos mitos penetrantes respecto al liderazgo. Probablemente el más prevalente de estos argumentos sea si el líder "orientado a las relaciones humanas" (o centrado en la persona), es mejor que el líder "orientado a la tarea" (o centrado en la

producción). Las investigaciones demuestran claramente que el líder eficaz debe ser *ambos*: "especialista en relaciones humanas" y "especialista en tareas". La eficacia del líder requiere que se trate decentemente a las personas y que al mismo tiempo se les motive con éxito hacia un rendimiento mayor en su trabajo. Una cosa sin la otra no funciona.

Y existe un argumento análogo respecto a si el líder debe ser estricto o permisivo. En el capítulo 8 señalaré las trampas en ambos choques y prevengo a los líderes contra el uso de su poder para ganar un conflicto o de permitir que los miembros del grupo obtengan la victoria a expensas de que el líder sea el que pierda. En el centro exacto de mi concepto del liderazgo eficaz se encuentra una tercera alternativa de la administración "dura" o "suave". En el curso L.E.T. se le llama El Método Nadie Pierde, para resolver los conflictos de necesidades, porque produce soluciones que tienen como resultado la "satisfacción mutua de necesidades": *nadie pierde*. Este es el resultado ideal que algunos escritores, empleando "la teoría del intercambio social", describen como "un intercambio equiparable de beneficios", cuando las soluciones a los conflictos *parecen justas* tanto al líder como a los miembros del grupo. Los libros sobre liderazgo no han descrito con claridad cómo se logra esto. Pero en los capítulos 9 y 10, usted aprenderá, paso a paso, cómo resolver los conflictos con este método nadie pierde.

Sin embargo, otro problema ha dividido a los líderes en dos campos; el valor de las *reuniones*. A algunos no les agradan las reuniones por el hecho de que se llevan demasiado tiempo, rara vez producen decisiones, y porque son un "agrupamiento de ignorancia". Para otros líderes, las reuniones son una necesidad; están convencidos de que propician "la participación", descubren el potencial creativo de los miembros del grupo y producen decisiones de muy alta calidad. Yo dedico la totalidad del capítulo 7, a las reuniones, porque estoy convencido de que las reuniones son necesarias pero que a veces no son productivas, son aburridas y llevan mucho tiempo porque los líderes no están preparados y son ineficaces o porque usan las reuniones para propósitos equivocados.

Describo diversos tipos de reuniones y sugiero cuándo debe usarse cada una de ellas y para qué propósitos. Ofrezco 17 guías para hacer que sus reuniones para resolver problemas o tomar decisiones sean eficaces y productivas. En estas guías usted encontrará sugerencias específicas respecto a cosas, tales como la frecuencia y duración de las

reuniones, cómo manejar el tiempo, cómo desarrollar una agenda y establecer prioridades, qué tipos de problemas son inapropiados para los grupos, reglas para la toma de decisiones, confiabilidad y métodos para evaluar sus reuniones. También le proporciona algunas guías que ayudarán a los miembros de su grupo a que sean participantes más responsables de sus reuniones.

Este libro tiene tres características importantes: 1. trata de sintetizar los mejores pensamientos de los científicos sociales y de aprovechar los resultados de sus investigaciones; 2. presenta un modelo (mapa si lo prefiere), de las relaciones ideales entre los líderes y los miembros del grupo, expresado en lenguaje no técnico, que es al mismo tiempo entendible y útil; y 3. ofrece habilidades y métodos específicos que los líderes deben aprender para que el modelo pueda funcionar.

Sin embargo, esto no es suficiente. Mi experiencia me convenció de que ningún líder mejorará en mucho su eficacia si no se enfrenta antes al problema crucial del *poder y la autoridad*. Consecuentemente, he hecho un esfuerzo especial para lograr aclarar mis propios pensamientos respecto al poder y la autoridad. He encontrado diferencias muy amplias respecto al significado de estos términos entre los líderes, en mis clases de L.E.T. y en algunos escritos de profesionales (lo cual por supuesto explica, cuando menos parcialmente, por qué las personas están firmemente divididas en cuanto a que los líderes deben, o no deben, usar su poder o su autoridad).

En el capítulo 8, defino tres diferentes tipos de autoridad, la primera derivada del propio poder de uno mismo (los medios para castigar o recompensar); la segunda, derivada de la definición del trabajo propio; y la tercera derivada de la propia experiencia y de los propios conocimientos. Las dos últimas, rara vez causan problemas en las relaciones humanas, pero la primera, casi inevitablemente es destructiva para las relaciones, y a largo plazo también reduce la motivación y la productividad. Y lo que es peor, cuando los líderes usan el poder, es cuando en realidad pierden la aptitud de influenciar a los miembros de su grupo, paradoja que explico en el mismo capítulo. *Cómo influenciar a las personas sin usar el poder, es la clave para la eficacia del líder.*

Ninguna persona que se haya mantenido al tanto de lo que sucede en las organizaciones e instituciones de nuestra sociedad, puede ignorar la conclusión de que ha comenzado una revolución, una revolución de gran importancia en las relaciones humanas. Parafraseando a Leonard Woodcock, en esa época presidente de la unión United Auto Workers:

"Mucho ha cambiado y sigue cambiando. Los administradores están reconociendo que el elemento humano es de primordial importancia", Las personas quieren ser tratadas con respeto y con dignidad; como adultos y no como niños o cifras; las personas están exigiendo tener voz y voto en sus propias vidas de trabajo; están menos dispuestas a someterse a la coerción y a la explotación; quieren el derecho de lograr el respeto a sí mismos en su trabajo y a efectuar un trabajo que sea significativo y recompensado; se están rebelando contra los ambientes laborales inhumanos en todas las formas concebibles, atrasándose en el trabajo, ausentismo y maldades deliberadas.

A los líderes que reconocen ya "que el elemento humano es lo primordial" y que aceptan el lugar predominante que las relaciones humanas tienen en las organizaciones, este libro les proporcionará habilidades y métodos invaluable. Si usted quiere evitar el efecto destructivo de la coerción por el solo poder, en estas páginas encontrará muchas alternativas, que no usan el poder. Si usted quiere dejar de tomar todas las decisiones por usted mismo, encontrará la manera de crear un equipo para la toma de decisiones. Si usted desea una comunicación abierta y franca en ambos sentidos, que le permita tener mayor influencia sobre los miembros de su grupo y que ellos a su vez influyan mejor en usted, nuestras sugerencias para una **Escucha Activa y de Mensajes Yo**, lo lograrán para usted.

Finalmente: hay una cosa que este libro nunca hará. No le dirá los resultados específicos que puede esperar de la aplicación de este modelo de liderazgo. L.E.T. le enseña únicamente *metodologías*. Mediante su uso, se lograrán diferentes resultados en organizaciones diferentes, influenciados por una variedad de factores: lo que hace su organización, el tipo de personas con quienes trabaja, los límites económicos y financieros dentro de los cuales trabaja su organización, y otros similares. Sus nuevas habilidades de líderes pueden producir una reducción en los costos y una moral más elevada, como ocurrió en una compañía que conozco. O su destreza en relaciones humanas puede producir resultados similares a los de American Freightways, una compañía de transporte de 17,000 empleados. George Schultz, Gerente del Centro de Aprendizaje, reportó los siguientes resultados del entrenamiento L.E.T.:

Mayor satisfacción laboral de los empleados.

Mayores contribuciones a nuevas ideas y procedimientos en

operaciones.

Mayor retención de empleados

Mejora en las habilidades y competencias laborales.

“Los resultados son muy positivos, los supervisores ahora enfocan su trabajo y el de esos empleados en una manera más colaborativa trabajando hacia una meta común. Sin embargo, lo que ha sido lo más poderoso es la gran cantidad de historias personales de éxito que hemos escuchado de los asistentes a L.E.T. Muchos supervisores y gerentes se han acercado a mí y me han dicho cómo sus relaciones personales puedan salvadas o mejoradas“.

O, como en mi propia pequeña organización, sus nuevas habilidades de líder, pueden tener resultados como los siguientes:

Adopción de una programación de "tiempo flexible" que reduce el ausentismo.

Una marcada aceleración en el diseño y desarrollo de nuevos programas de adiestramiento.

Apertura de las reuniones administrativas a cualquier empleado que desee participar.

Reducción de los diferenciales de posición entre personas en diferentes niveles de la organización.

Asignación de cada uno de los empleados a un grupo de trabajo o "equipo de administración".

O su cambio en el estilo de liderazgo puede conducir, como lo ha hecho en algunas organizaciones, a relaciones más maduras y cooperativas con los sindicatos; la institucionalización de un "censo de problemas" anual; la instalación de una Conferencia periódica de planeación en vez del tradicional sistema de calificación por méritos; creación de un sistema de participación de utilidades basado en el trabajo del grupo; mejoramiento de las relaciones con los clientes; el desarrollo de mejores sistemas de comunicación o de maquinaria más eficiente; mejoramiento del ambiente físico para los trabajadores; un sistema de rotación de trabajo; otorgar la responsabilidad de la inspección a los que producen el producto; ampliación del trabajo en tareas menores; vacaciones más extensas para los empleados con

mayor antigüedad; poner a trabajadores de producción a cargo de la velocidad de las líneas de ensamblado; contratación de mayor número de mujeres; contratación de más personas incapacitadas; contratación de mayor número de minorías; impartición de más adiestramiento de supervisión.

Cualquiera de estos resultados puede ser posible, porque cuando el líder adquiere las habilidades que le permiten liberar el potencial productivo de las personas y aprovechar las capacidades colectivas del grupo, ¿quién sabe qué resultados positivos podrán lograrse? Algunos de ellos podrán mover montañas.

2. El ser el líder no le convierte en uno

Frank Long fue elegido presidente de su club de servicio. En la misma época, Robert Lathrop fue nombrado supervisor de todos los cajeros del banco en que trabajaba. Elizabeth Hall logró, por fin, la ambición de toda su vida: ser vicepresidente a cargo de ventas en la compañía en la cual prestaba sus servicios. Después de seis años como primer supervisor de línea en una compañía manufacturera, Bill Morrison fue ascendido a gerente de planta. Louise Lindley, por un gran margen, resultó electa presidente del cuerpo estudiantil en una universidad del Medio Oeste.

Sus amigos los felicitaron y les dijeron lo mucho que merecían sus nuevos puestos. Una llamó a su marido y le comunicó alborozada, la buena nueva. Otro, llevó a su esposa a cenar, para celebrar el acontecimiento. Todos se sintieron orgullosos de lo que habían logrado. En su fuero interno, todos sentían que habían "llegado", "que habían ascendido en la escala", "que habían alcanzado la cúspide".

Estas son las reacciones universales de las personas que alcanzan puestos de liderazgo. Todos sienten: "lo logré". Pero en realidad, cualquiera que llega a una posición de liderazgo "no lo ha logrado". Apenas comienza.

El ser el líder no le convierte en uno. Porque después de llegar a ser el líder de un grupo, tiene que hacer mucho para **ganarse la aceptación de los miembros del grupo y tener influencia** sobre su comportamiento. Pero lo que es más importante, la adquisición de un **título** de liderazgo, supervisor, jefe de departamento, presidente, gerente, o sencillamente jefe, muy pronto produce decepciones inesperadas y problemas no buscados. Indudablemente observará evidencia de celos de parte de alguno de los miembros de su grupo. Otros estarán resentidos porque no obtuvieron el puesto; a sus ojos, *usted* no merecía el puesto, *ellos* lo merecían.

Asimismo, es posible que observe algunos cambios sutiles (y algunos no tan sutiles) en las relaciones de los miembros del grupo con usted. Algunos que apenas hace algunas semanas eran sus amigos, ahora parecen evitarlo y lo excluyen de sus grupos de almuerzo; otros pueden comenzar a dar señales de que le temen; actúan a la defensiva, son más precavidos en sus conversaciones, menos francos para compartir sus problemas. Quizá hasta comience a descubrir una franca lambisconería de parte de determinados miembros o un comportamiento

hipercrítico de parte de otros. Y no será raro encontrar negativismo, una resistencia tenaz poco usual, a sus nuevos planes o a sus sugerencias de ayuda.

El convertirse en líder de un grupo, casi inevitablemente produce cambios importantes en sus relaciones con los miembros del grupo. Algunas personas que anteriormente reaccionaban en plan de amigos o de iguales, de pronto cambian su actitud hacia usted. Usted está "allá arriba" y ellos "debajo" de usted; ellos "dependen de usted"; usted "está a cargo".

Aun si usted vino de fuera para ser el líder de su grupo, esté preparado para encontrar una gran variedad de respuestas desfavorables, suspicacias, desconfianza, hostilidad, subordinación, resistencia pasiva, inseguridad. ¡Y no descarte la posibilidad de que alguien quiera aun verle descalabrarse en su nuevo puesto!

Las personas llegan naturalmente a estos patrones innatos de respuestas negativas; las aprendieron desde niños. El líder "hereda" el sentimiento "innato del niño" de cada uno de los miembros de su grupo. Porque cada uno de nosotros tiene el antecedente histórico de haber sido niño, involucrado íntimamente con múltiples relaciones con varios adultos: padres, abuelos, profesores, entrenadores, guías de exploradores, profesores de piano, directores de escuela y, por supuesto, el odioso prefecto. Todos estos adultos tenían poder y autoridad sobre nosotros y la mayoría de ellos la usaban con frecuencia cuando éramos adolescentes. Todos los niños ensayan diversos comportamientos al enfrentarse a estas "figuras autoritarias". Algunos de estos mecanismos resultan efectivos y otros no. Los que funcionan se usa una y otra vez y se convierten en respuestas habituales a todos los adultos que tratan de dominar y de controlarnos.

Estos mecanismos de defensa rara vez se descartan cuando los niños entran en la adolescencia o cuando pasan a ser adultos. Se conservan como parte integral de la personalidad adulta, y se recurre a ellos (o son disparados inconscientemente), cuando él o ella entabla una relación con alguien que tiene poder o autoridad. Así pues, todos los adultos, en un sentido real, conservan un "niño interno del pasado" que influye fuertemente en su manera de reaccionar hacia los líderes.

Cuando se enfrentan a cada una de las nuevas relaciones con una persona autoritaria, las personas naturalmente emplean estos mismos mecanismos de defensa que se crearon por el uso habitual durante el transcurso de su vida. Esta es la razón por la cual el líder *hereda* al niño

interno del pasado, de cada uno de los miembros de su grupo. Estos mecanismos particulares de defensa siempre están presentes, listos para usarse; **el líder no provocó que estuvieran ahí.** Sin embargo, ya que al principio los miembros del grupo ven a la mayoría de los líderes como los probables controladores y dominadores, responden en dicha forma a sus actos, *aunque el líder no tenga la intención de usar el poder y la autoridad.*

Indudablemente usted reconocerá la mayoría de los mecanismos de defensa en la lista siguiente, y estará tentado a identificar los que usted empleó con más frecuencia cuando joven, así como los que continúa usando como adulto:

1. Resistencia, desafío, rebeldía, negativismo.
2. Resentimiento, ira, hostilidad.
3. Agresión, represalia, dar golpe por golpe, ridiculizar la imagen de la autoridad.
4. Mentira, ocultación de sentimientos.
5. Culpar a otros, chismear, engañar.
6. Dominar, ensañarse o intimidar a los que tienen menos poder.
7. Necesidad de ganar, no querer perder, perfeccionismo.
8. Formación de alianzas, organizarse contra la imagen de la autoridad.
9. Sumisión, obediencia, consentimiento, estar subyugado.
10. Adulación, implorar el favor, elogiar la imagen autoritaria.
11. Conformidad, temor de ensayar algo nuevo o creativo, necesidad de la confirmación previa del éxito, dependencia de la imagen autoritaria.
12. Retirarse, escapar, fantasear, regresión.
13. Enfermarse.
14. Llorar.

¿Está más claro ahora que, cuando se convierte en líder, aún no lo ha logrado? De hecho, puede decirse que ¡le ha tocado! Aun antes de que tenga mucha oportunidad de ganarse el liderazgo de su grupo, a los ojos de los miembros del mismo, usted tiene una nueva identidad, un controlador y dominador potencial. Y aun antes de que usted haga algún uso real de su autoridad o de su poder, los miembros del grupo ya estarán programados y listos para defenderse utilizando alguna combinación de los mecanismos de defensa que hemos mencionado.

Ciertamente, no pretendo desanimar a nadie para que aspire a convertirse en líder. Más bien, deseo ser bastante realista respecto a la **dinámica especial** que gobierna la relación entre los líderes y los miembros de su grupo. Y de manera especial quiero subrayar la tesis de este libro: *ser el líder no le convierte en uno, porque los líderes no se ganan automáticamente el respeto y la aceptación de los miembros de su grupo; así es que para ganarse el liderazgo del grupo y tener una influencia positiva sobre los miembros de ese grupo, los líderes deben aprender algunas habilidades y métodos específicos.*

¿QUÉ ES LO QUE HACE AL LÍDER?

"Los líderes nacen, no se hacen". Esto es lo que pensaba la mayoría de la gente hasta que los científicos sociales comenzaron a hacer del liderazgo un tema legítimo de investigación intensiva, hace no más de 40 ó 50 años. Antiguamente, cuando las fuertes barreras de las clases sociales hacían casi imposible que alguien se convirtiera en líder, para muchas personas resultaba claro que el liderazgo se *heredaba*, ya que con tanta frecuencia los líderes surgían de las mismas familias favorecidas. Cuando se derrumbaron las barreras sociales y se hizo obvio que los líderes provenían de todos los estratos de la sociedad, el sentido común nos enseñó que el liderazgo era algo más complejo que haber nacido con los genes adecuados o dentro de las familias apropiadas.

Si no es la combinación adecuada de genes, entonces tal vez todos los líderes poseen ciertos rasgos o características adquiridos mediante su crianza y su educación. Esta noción inició una búsqueda de los rasgos *universales del líder*. Pero entonces cientos de estudios demostraron que no existían diferencias de rasgos entre los líderes y los no líderes, lo que prácticamente acabó con la teoría de que el liderazgo era el producto de determinados atributos pertenecientes a todos los líderes.

Se logró un avance sensacional cuando los científicos sociales comenzaron a considerar al liderazgo como una *interacción* entre los líderes y sus seguidores. Después de todo, razonaron, es el seguidor el que en última instancia acepta o rechaza la influencia del líder. La pregunta clave fue entonces: ¿por qué aceptan o rechazan los seguidores? ¿Qué pasa durante esa interacción?

Obviamente, no se puede ser líder sin seguidores. No se puede ser por mucho tiempo líder de un grupo, si no hay miembros de grupo que acepten su influencia, su dirección o su guía. Pero, ¿cómo adquiere seguidores un líder? La respuesta a esta pregunta básica surge con claridad cuando entendemos las *necesidades* que poseen todos los seres humanos y la manera en que luchan por *satisfacer esas necesidades*. En una forma muy simplificada, esta es una explicación de cómo los líderes adquieren seguidores:

1. Para sobrevivir, todas las personas están en lucha continua para satisfacer sus necesidades o para aliviar su tensión.

2. Se requieren ciertos medios para satisfacer una necesidad (herramientas, alimentos, dinero, fuerza física, conocimientos, etcétera).
3. La mayoría de las necesidades del individuo se satisfacen mediante relaciones con personas o grupos, por lo que las personas o los grupos se convierten en medios de los que dependemos con más peso para la satisfacción de nuestras necesidades (no cosechamos nuestro propio alimento, hacemos nuestros propios vestidos o nos educamos nosotros mismos).
4. Las personas buscan activamente este tipo de relaciones en las que se considera a la otra persona como la que posee los medios para satisfacer sus necesidades.
5. Entonces, las personas forman grupos porque esperan que la membrecía les ofrecerá los medios de satisfacer sus necesidades. A la inversa, abandonan los grupos cuando ellos no satisfacen sus necesidades.
6. Los miembros de un grupo aceptan la influencia y dirección de un líder únicamente si consideran que él o ella es la persona por cuyo medio satisfarán sus necesidades. Las personas siguen (y permiten que sus actividades sean dirigidas), al líder que creen les conseguirá lo que necesitan o desean.

De esto se deriva que el líder gana y retiene su papel de líder únicamente si a los ojos de los miembros del grupo "el seguir al líder" les ofrece la promesa de que satisfarán sus necesidades. En este libro se identifican y describen las actitudes, habilidades, métodos y procedimientos críticos que se requieren para hacer de esta promesa una realidad. Ya no es un misterio la manera en que ciertas personas se vuelven eficaces para ganar y retener el liderazgo de sus grupos y otras no lo hacen. Mediante las investigaciones y la observación, los científicos sociales han identificado muchos de los requisitos críticos de un liderazgo eficaz. Es mi propósito organizar estos conocimientos de tal modo que sean fácilmente *comprendidos* por los que aspiran a convertirse en líderes, y sean más *accesibles* para su uso.

EL DILEMA DEL LÍDER

El adquirir seguidores mediante la satisfacción de las necesidades de los miembros de los grupos no nos dice toda la historia del liderazgo eficaz. El reverso de la moneda es que el líder debe tener éxito en satisfacer sus propias necesidades.

Rara vez las personas buscan una posición de liderazgo únicamente para satisfacer las necesidades de los miembros del grupo. También los líderes son humanos. Y tienen las usuales necesidades de posición, logros, mayor paga, reconocimiento, autoestima, seguridad y aceptación, es decir, usualmente las mismas necesidades que los miembros de su grupo. Si no encuentran la manera de satisfacer estas necesidades en su posición de líderes, no desearán continuar siéndolo durante mucho tiempo. Aunque el líder continúe tolerando su trabajo bastante tiempo después de convencerse de que muchas de sus necesidades *no* se verán satisfechas, muy pronto se sentirá incapaz de aplicar todos los esfuerzos necesarios para hacer lo que debe, para asegurar que las necesidades de los miembros del grupo, sean satisfechas.

La explicación es obvia: las personas continúan gastando energías al hacer cosas que benefician a otros, únicamente si piensan que están recibiendo "beneficios recíprocos". Siempre existe un límite para compartir, en un solo sentido, los beneficios en las relaciones humanas. Se puede pensar en este principio en término de "te rasco la espalda si tú me rascas la mía".

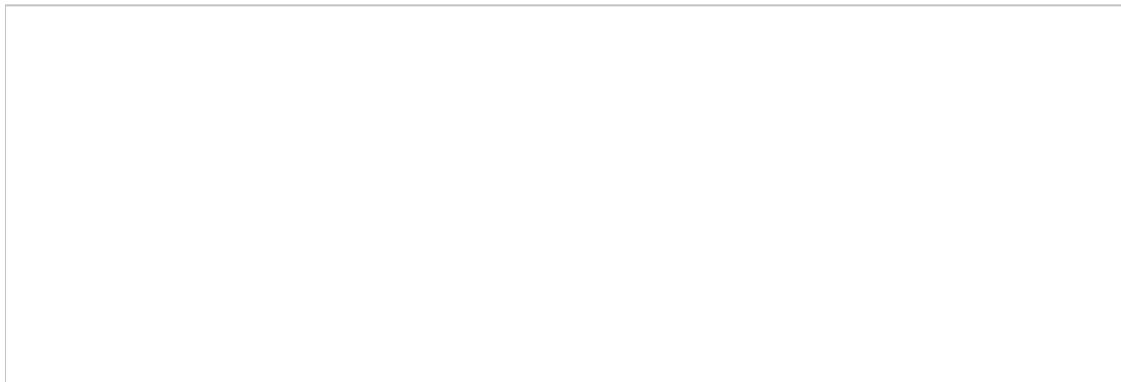
El "principio de la copa llena" también funciona en este caso: para poder seguir dando a los demás (dejar que beban de mi copa), debo tener una copa llena y encontrar el medio de volver a llenarla (conservarla relativamente llena). La importancia de este principio es perfectamente comprendido por los "agentes de ayuda" profesionales (terapeutas y asesores), quienes encuentran que sus propias capacidades de ayuda, se reducen considerablemente cuando ellos tienen problemas y privación de necesidades en sus propias vidas. Esta es la razón por la cual tantos terapeutas profesionales encuentran que es necesario contar con los servicios de su propio terapeuta para conservar relativamente llena su copa profesional.

Entonces también, una de las mayores necesidades de todos los líderes que operan en ambientes organizacionales, es la de verse bien a los ojos de sus propios patrones. Ciertamente, la propia estimación de un líder se deriva en gran parte de los insumos y evaluaciones hechos

por sus superiores. Y lo que es más importante, a no ser que el líder cumpla con las expectativas y objetivos de su patrón (se le considere eficaz para ayudar a la organización a alcanzar sus metas), estarán bajo la amenaza de una degradación en el empleo o hasta de un despido.

Consecuentemente, el líder que trabaja dentro de una organización formal, se encuentra en un dilema: debe cumplir con las necesidades de la organización y *al mismo tiempo*, satisfacer las necesidades de los miembros de su grupo. El truco consiste en aprender a equilibrar las necesidades de ambas direcciones, para que sea considerado eficaz tanto por sus superiores como por los miembros del grupo. Como bien lo sabe quienquiera que haya trabajado en una organización formal, esta no es una tarea fácil, porque las necesidades organizacionales estriban principalmente en aumentar la productividad y la eficiencia, en tanto que las necesidades de los miembros del grupo son frecuentemente aquellas que los motivan a resistir la presión por un aumento en la productividad y la eficiencia.

Los numerosos estudios efectuados en organizaciones jerárquicas indican decididamente que los líderes eficaces necesitan una serie de habilidades para satisfacer sus propias necesidades (y las de sus superiores en cuanto a productividad y eficiencia) y otra serie de habilidades totalmente diferentes para satisfacer las necesidades de los miembros del grupo. Por ahora describiré estas dos series de habilidades en términos muy generales:



Un líder eficaz no puede ser únicamente un "especialista en relaciones humanas" (satisfiriendo las necesidades de los miembros) ni tampoco un "especialista en productividad" (satisfiriendo las necesidades organizacionales). Ella debe ser ambas cosas. Y lo que es aún más importante, el líder eficaz también debe adquirir la flexibilidad o la sensibilidad para saber cuándo y dónde emplear esta diversidad de

habilidades para lograr la satisfacción mutua de las necesidades de los miembros del grupo y las necesidades del líder. Finalmente, el líder eficaz debe aprender a lograr las habilidades necesarias para resolver los conflictos inevitables que surgen entre estas dos fuentes competitivas de necesidades.

En este libro se pretende mostrar a los líderes la manera en que pueden ser más efectivos para producir este estado esencial de satisfacción mutua de necesidades; cómo pueden volverse más flexibles y sensibles al propiciar una comunicación más abierta con sus superiores así como con los miembros de su propio grupo; y cómo pueden emplear un método equitativo (o nadie pierde), de resolver los conflictos de necesidades y reducir notablemente el resentimiento, la hostilidad y el enajenamiento en sus relaciones con los demás.

LO QUE LA GENTE NECESITA DE SU GRUPO

Los líderes de grupos se ganan su posición de liderazgo haciendo cosas que, a los ojos de los miembros, hacen que sus esperanzas de que sus necesidades sean satisfechas, se conviertan en realidad. Insistimos de nuevo: *no se puede ser líder sin tener miembros de grupo*. Y los miembros del grupo aceptarán su dirección e influencia, únicamente si los ayuda a que se satisfagan sus necesidades.

Parece bastante sencillo, pero el líder primero debe saber exactamente qué es lo que necesitan los miembros del grupo. Sólo después, podrá decidir lo que va a hacer para satisfacer esas necesidades, a cambio de que los miembros ejecuten ciertos servicios o funciones para la organización. Este intercambio equitativo es la clave del liderazgo.

¿Qué es lo que la gente necesita de su grupo? Los primeros especialistas en "administración científica" pensaron que el individuo trabaja primordialmente por una **ganancia financiera personal**. Esta es la teoría del "hombre económico". Investigaciones posteriores demostraron concluyentemente que la gente necesita mucho más de sus grupos, entre otras cosas, la **aceptación** por parte de los demás miembros, un **sentido de realización y de logro, interacción social** con los otros miembros y la oportunidad de alcanzar cierta **posición social** por su participación en el grupo.

Es por lo tanto, mucho más acertado pensar en términos de la teoría **socioeconómica**, concepto que reconoce que los líderes tienen una amplia gama de incentivos que ofrecer a los miembros del grupo para atraerlos al mismo. Para retenerlos en el grupo como miembros productivos, los líderes eficaces deben **satisfacer algo más que simplemente las necesidades financieras** de los miembros.

Una manera útil de describir las necesidades de las personas, es mediante una jerarquía con diferentes niveles. El pionero psicólogo Abraham Maslow, en esa época profesor de psicología en la Universidad de Brandéis, construyó una pirámide de cinco niveles que representa la importancia relativa que para el individuo tienen cinco tipos diferentes de necesidades humanas:



Las necesidades del Nivel 1, tales como sed, hambre y calor, son las más importantes (o "preponderantes"), porque deben estar predominantemente satisfechas antes de que la persona pueda motivarse para satisfacer las necesidades del nivel siguiente. Las necesidades del Nivel 2 (protección y seguridad) deben estar predominantemente satisfechas, antes de que la persona pueda motivarse para buscar la satisfacción de las necesidades de nivel superior, y así sucesivamente hacia lo alto de la pirámide. Por ejemplo, un hombre primitivo que tiene hambre, estará muy motivado para apresar a un animal salvaje para obtener alimento, aun con riesgo de su vida (ignorando las necesidades de protección y de seguridad). Después de matar al animal y de haber comido lo necesario y motivado ahora para satisfacer sus necesidades de seguridad, puede curar la carne restante y guardarla para consumo futuro (necesidades de protección y de seguridad). Cuando ya tenga almacenada una cantidad suficiente, puede pensar en invitar a sus amigos a que vengan a compartir su alimento (necesidades de aceptación y de interacción social). Cuando se hayan satisfecho estas necesidades, puede decidir experimentar con una nueva manera más condimentada de preparar su alimento (necesidades de logro, de autoestima). Finalmente, si estas necesidades han sido satisfechas razonablemente, puede decidir pintar en las

paredes de su cueva, figuras de los animales que ha cazado (necesidad de auto-realización).

Las inferencias de la teoría de Maslow, de las necesidades jerárquicas, tienen gran importancia para los líderes.

1. Los grupos y las organizaciones no siempre proporcionan a sus miembros las oportunidades para satisfacer las necesidades de los Niveles 4 y 5, especialmente a personas en niveles más bajos, cuyos trabajos están rígidamente definidos o son rutinarios, cuyas actividades están casi totalmente controladas, y cuya libertad de dirección personal, de toma de decisiones y de tener iniciativa, es muy limitada.

2. Cuando los líderes ejercen el poder arbitrariamente, los miembros del grupo pueden sentirse temerosos de censurar, o se sienten continuamente inseguros de sus trabajos. Al no quedar satisfechas sus necesidades de protección y de seguridad, están estancados en el nivel 2, sin motivación para alcanzar y satisfacer sus necesidades sociales y su necesidad de competencia y de autoestima.

3. Diferentes miembros del grupo pueden estar operando en niveles diferentes de necesidades al mismo tiempo o en la misma situación. En una reunión de personal administrativo, un subordinado puede sentirse cansado (nivel 1); otro, puede querer que el grupo haga algo (Nivel 4); otros más, pueden estar charlando y bromeando (Nivel 3).

4. Las necesidades de los Niveles 1 y 2 rara vez son motivadores enérgicos en nuestra sociedad progresista, puesto que los subordinados ya tienen satisfechas la mayor parte de sus necesidades fisiológicas (leyes del salario mínimo) y frecuentemente están libres de la inseguridad del despido (protección del sindicato). Esta es la razón por la cual rara vez funciona cuando los líderes tratan de motivar o de controlar a los miembros de grupos mediante el uso de advertencias o amenazas de despido.

5. Si los trabajadores tienen poca oportunidad de satisfacer sus necesidades en los Niveles 3, 4 y 5, *en el trabajo*, buscarán las oportunidades *fuera del trabajo* para satisfacer sus necesidades de interacción social, de logro y de auto-realización (mediante deportes, aficiones y determinados clubes sociales). Esta es la razón por la cual muchas personas aplican sólo la suficiente energía para conservar sus

trabajos y recibir su paga; además se sienten distantes de la organización (o no involucradas en ellas).

6. Para ser motivados hacia realizaciones y logros elevados (Nivel 4) los miembros necesitan líderes que se hayan ocupado de que a) reciban un salario que sea justo, b) tengan el sentimiento de seguridad en el trabajo, y c) el grupo les dé oportunidad de tener interacción social, amistades y el sentimiento de ser comprendido y aceptado (se satisfacen las necesidades de los niveles 1, 2 y 3).

7. Uno de los principales beneficios para los miembros que tienen un líder que hace posible que participen en la resolución de los problemas de grupo y en la toma de decisiones para satisfacer sus necesidades sociales y de interacción (Nivel 3), es que estas actividades les ofrecen muchas oportunidades de sus necesidades de autoestima y de cierta posición en la organización (Nivel 4), y en ocasiones, sus necesidades de autorrealización y de autodesarrollo (Nivel 5).

Un refinamiento del concepto de Maslow proporciona a los líderes bastante más introspección respecto a las necesidades de los miembros de grupos. Se trata de la teoría de motivación de dos factores, desarrollada a partir de las investigaciones de Frederick Herzberg, anteriormente en el Instituto de Tecnología Carnegie y actualmente en la Universidad de Utah, quien recopiló evidencia de dos factores relativamente independientes: 1. ciertos factores que operan en una situación de trabajo de grupo, actúan como obstáculos para la satisfacción de necesidades y se convierten en irritantes o *disatisfactores*; 2. otros factores son considerados como proveedores de satisfacción de necesidades y se convierten en complacientes de necesidades, o sea *satisfactores*.

Se encuentran actuando como *obstáculos* a la satisfacción de necesidades ("disatisfactores"):

1. Relaciones interpersonales pobres, con los superiores.
2. Relaciones interpersonales pobres, con los iguales.
3. Supervisión técnica inadecuada.
4. Inadecuadas políticas de la compañía y de la administración.
5. Malas condiciones de trabajo.
6. Problemas en la vida personal de los trabajadores.

Actúan como *proveedores* de satisfacción de necesidades ("satisfactores"):

1. El logro.
2. El reconocimiento.
3. El trabajo en sí.
4. La responsabilidad.
5. La promoción.

La *ausencia de disatisfactores* rara vez produce satisfacción; por ejemplo, las *buenas* condiciones de trabajo rara vez produjeron sentimientos de satisfacción. Sin embargo, las condiciones *pobres* de trabajo sí produjeron sentimientos de falta de satisfacción. Pero únicamente la *presencia de satisfactores* (logros, reconocimiento y otros) produjo sentimientos de satisfacción.

Estos estudios sugieren enfáticamente, y esto es extremadamente importante para los líderes, que para que los miembros de grupo se sientan motivados hacia una productividad elevada y estén satisfechos en sus trabajos, *el trabajo en sí debe tener sus recompensas*. El trabajo debe proporcionar oportunidades para el crecimiento, responsabilidad, reconocimiento y promoción. Estos requisitos se parecen a los de Maslow en los Niveles 3, 4 y 5 de necesidades, y proporcionan así, mayor apoyo a mi aseveración anterior de que el líder eficaz necesita conocer bien las habilidades y los métodos que permitan a los miembros del grupo alcanzar sus necesidades de nivel más elevado; *autoestima* por los logros en el trabajo y por el reconocimiento de esos logros, así como la *auto-realización* (el sentimiento de estar utilizando su potencial). Estas habilidades y métodos se describen en detalle en capítulos subsecuentes.

Estos importantes descubrimientos pueden no ser aplicables de la misma manera con trabajadores en niveles inferiores de organización. Es mucho más probable que estos tengan un fuerte sentido de *privación* si no se satisfacen sus necesidades de los Niveles 1 y 2 (poca paga, inseguridad en el trabajo). Consecuentemente, los líderes de estos grupos nunca deben ignorar las indicaciones de que los miembros del grupo puedan estar pensando que sus salarios no son justos o que no están seguros de poder conservar su trabajo.

Se obtuvieron resultados comparables a los de Herzberg en un estudio de motivación con duración de seis años, llevado a efecto por M.

Scott Myers, psicólogo industrial de la compañía Texas Instruments. Un resumen de los resultados se publicó en la *Harvard Business Review*, en la manera siguiente:

¿Qué motiva a los empleados a trabajar eficientemente? Un trabajo interesante que les proporciona un sentimiento de logro, de responsabilidad, de crecimiento, de promoción, de disfrute del trabajo en sí y de un reconocimiento bien ganado.

¿Qué desagrada a los trabajadores? En su mayor parte, factores que son periféricos a su trabajo: reglamentos de trabajo, la iluminación, las pausas para tomar café, los títulos, los derechos de antigüedad, los salarios, las prestaciones y cosas similares.

¿Cuándo se sienten insatisfechos los trabajadores? Cuando se eliminan las oportunidades de alcanzar logros importantes, se vuelven sensibles al ambiente y comienzan a encontrar defectos.

Myers, al igual que Herzberg, identificó las mismas dos clases de necesidades de los empleados, que los supervisores deben satisfacer; pero les dio el nombre de necesidades de motivación, que son las centradas en el trabajo, y necesidades de mantenimiento, que son relativamente periféricas al trabajo en sí.

El estudio de Myers da más validez al punto en que he estado insistiendo todo el tiempo, es decir: el supervisor eficaz debe tener la destreza de un *especialista en la tarea* (habilidad para planear y organizar el trabajo), así como la preparación de un *especialista en relaciones humanas* (habilidad para identificar y resolver las causas del descontento de los miembros). El líder eficaz está centrado en el trabajo y en las personas. Los miembros de grupo quieren estar en el equipo ganador, pero nunca a cambio de lesionar su autoestima o el respeto a ellos mismos.

EL LÍDER COMO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS

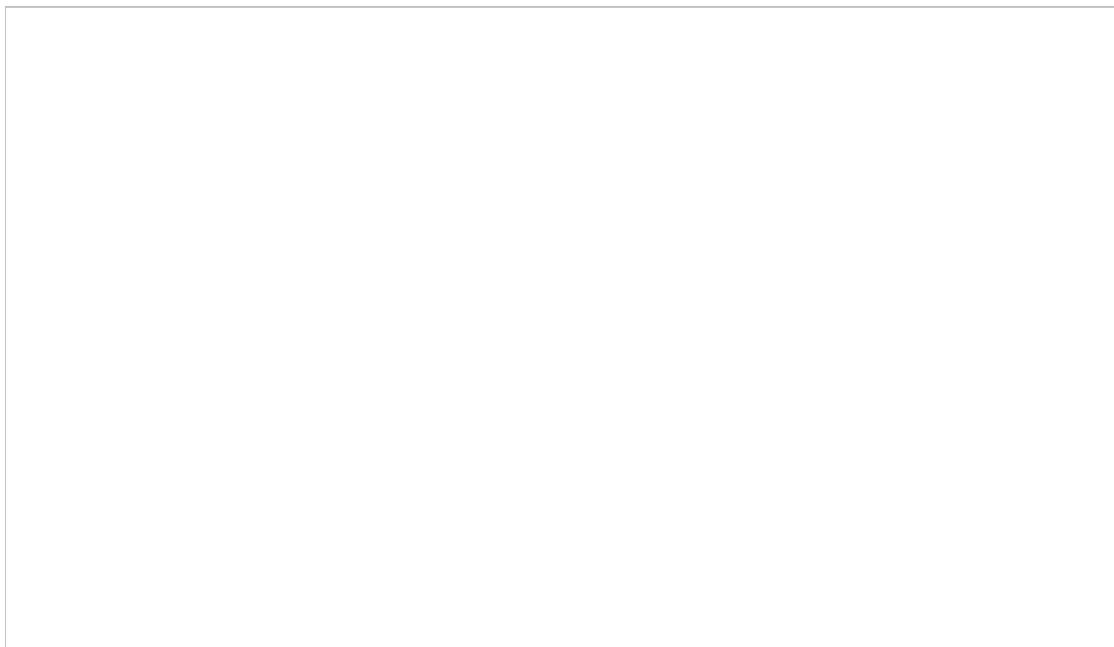
También a mí me ha sido de ayuda pensar en la función principal del líder de un grupo como la de *facilitar la resolución de los problemas*. Los grupos necesitan de un líder para que se ocupe de que sus problemas se resuelvan. Se podría aventurar que un grupo de trabajo completamente libre de problemas no necesitaría un líder; cuando menos no con mucha frecuencia. Si un grupo pudiera funcionar siempre eficaz y productivamente, de manera que sus miembros experimentaran siempre un sentido de logro, de cohesión de grupo, de elevada autoestima y de valoración personal, obviamente habría muy poca necesidad de tener un "supervisor". Únicamente cuando los grupos tienen problemas es cuando necesitan con urgencia un líder, esto es, ya sea cuando los miembros tienen problemas para satisfacer sus necesidades personales o cuando el grupo está causando problemas al líder al no alcanzar las metas de la organización.

He diseñado un esquema gráfico o pictórico para mostrar las relaciones que existen entre estos dos tipos de problemas, el cual le ayudará a consolidar todas las ideas derivadas de las teorías de Maslow y de Herzberg. Sitúese por un momento en lugar del líder de un grupo e imagine que cada vez que observa a uno de los miembros del grupo, su comportamiento siempre lo verá a través de una ventana rectangular que usted sostiene delante de su cara. Ahora imagine que La Ventana tiene dos secciones: una para el comportamiento de los miembros del grupo, que es aceptable para usted porque no le ocasionan problemas (la sección superior de su Ventana), la otra, para comportamientos que son inaceptables para usted, porque le están causando dificultades (la parte inferior de su Ventana).

Carolina, uno de los miembros del grupo, trabaja diligentemente en su escritorio terminando una tarea. Como ese comportamiento en ninguna manera le está causando problema, lo coloca en la parte superior de su Ventana para Carolina:



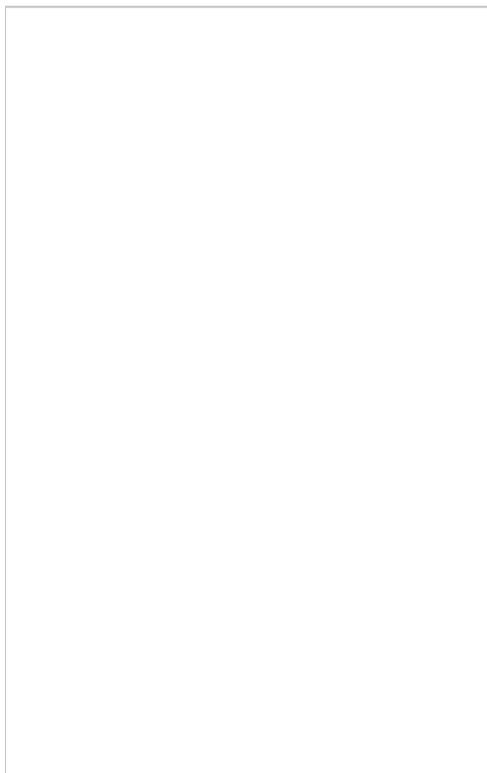
Recientemente, Juan, otro miembro del grupo, ha estado mostrando una fuerte necesidad de acudir a la oficina de usted, para verificar u obtener su aprobación sobre asuntos que usted considera que él es capaz de resolver en forma independiente. Usted piensa que le está haciendo perder el tiempo (y el de él) y que se muestra demasiado dependiente. Este comportamiento en particular es inaceptable para usted, así es que lo sitúa en la parte inferior de su rectángulo para Juan:



Esta es una manera útil de pensar respecto al comportamiento de cualquier miembro del grupo, como veremos más adelante. Primero, le obliga a estar consciente de sus *sentimientos* verdaderos respecto a un comportamiento específico: ¿lo acepta o no lo acepta? También nos señala cuándo el comportamiento de otra persona está causando problemas. No obstante, aún no le dice qué hacer respecto al problema. Eso lo veremos después, en el capítulo siguiente.

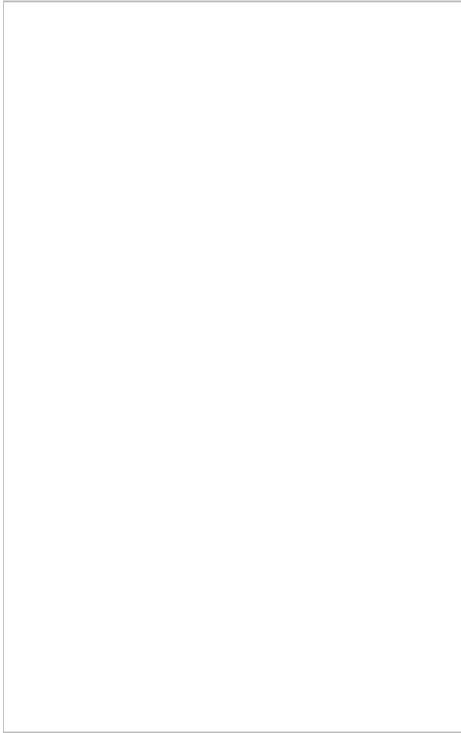
Usted también debe saber que en su "Ventana de la Conducta", la línea que divide las dos áreas no permanece estacionaria. Se mueve con frecuencia hacia arriba o hacia abajo: 1. por lo que pasa dentro de usted (la manera en que se siente hoy), 2. por el lugar en que se encuentra (el medio ambiente particular en el cual ocurre el comportamiento) y 3. por las características diferentes de los distintos miembros del grupo (algunas personas son más fácilmente aceptadas que otras).

Para ejemplificar, los días que usted goza de buena salud, descansado y sintiéndose bien, sus Ventanas para los subordinados usualmente tendrán un área grande para los comportamientos aceptables, como se indica a continuación:

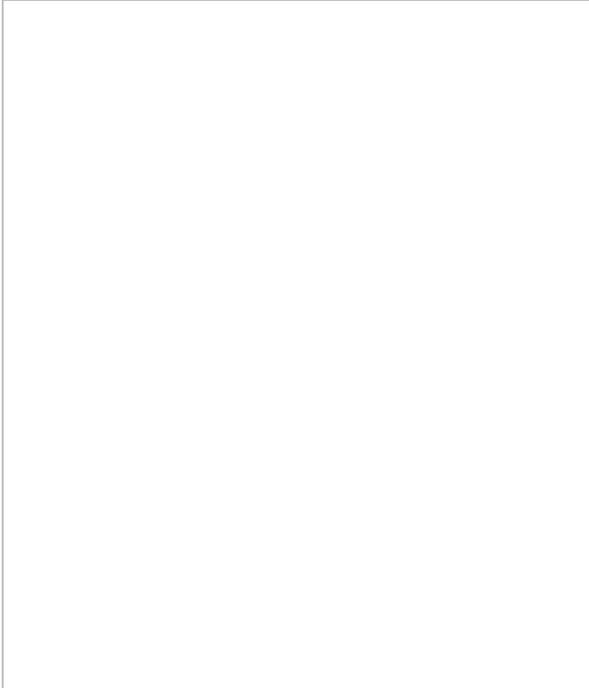


Pero llega un día en que está cansado, se siente como si le fuera a dar un resfriado, o alterado por el avance de un informe que usted está

escribiendo; entonces su Ventana puede ser como la siguiente:



Dónde ocurre el comportamiento de la otra persona también afecta marcadamente su Ventana. Por ejemplo, durante la fiesta de Navidad de la compañía, su rectángulo para cada uno de sus subordinados probablemente muestre un área mucho mayor que la usual, para los comportamientos aceptables:



En este ambiente, el alborozado comportamiento de los subordinados, después de algunas copas, será bien aceptado; obviamente, muchos de estos mismos comportamientos nunca serían aceptables durante las horas de trabajo.

Naturalmente, su Ventana de la Conducta también está influenciada por las características particulares de la otra persona. Usted aceptará más fácilmente el comportamiento de un empleado antiguo a cuya idiosincrasia está usted acostumbrado, que el de un empleado recién ingresado en la compañía:



Su Ventana le dice que usted no puede ser "consistente" en sus sentimientos respecto al comportamiento de los distintos miembros del grupo. Usted es humano y sus sentimientos humanos (aceptación o no aceptación), cambian considerablemente de uno a otro día, de una a otra situación, de una a otra persona. Muchas personas, cuando se encuentran en una posición de liderazgo, asumen un papel y piensan que deben reprimir u ocultar su "ser humano" para ser consistentes.

Otro tipo de conductas de los miembros del equipo pueden ser puestas en la Ventana de la Conducta. Como líder, usted observará comportamientos de miembros de grupo que señalarán que *ellos* están teniendo problemas para satisfacer sus necesidades. Es posible que tal comportamiento no le cause problemas a *usted*, cuando menos de una manera tangible o concreta; pero es obvio que sus subordinados están experimentando algún tipo de problema personal; alguna necesidad no se está satisfaciendo o existe la amenaza de privarlos de alguna necesidad. Generalmente, podrá usted recibir indicios verbales, tales como:

"Estoy alterado" o "estoy furioso".

"Estoy descontento" o "no estoy satisfecho".

"Qué día ha sido este" o "debí haberme quedado en cama".

"Al diablo con la compañía" o "¿qué demonios esperan de

nosotros?"

O sus indicios pueden ser más conductuales y menos directos, como:

Actuar molestos o deprimidos.

Actuar nerviosos, irascibles o hipersensibles.

Evitar hablar con usted.

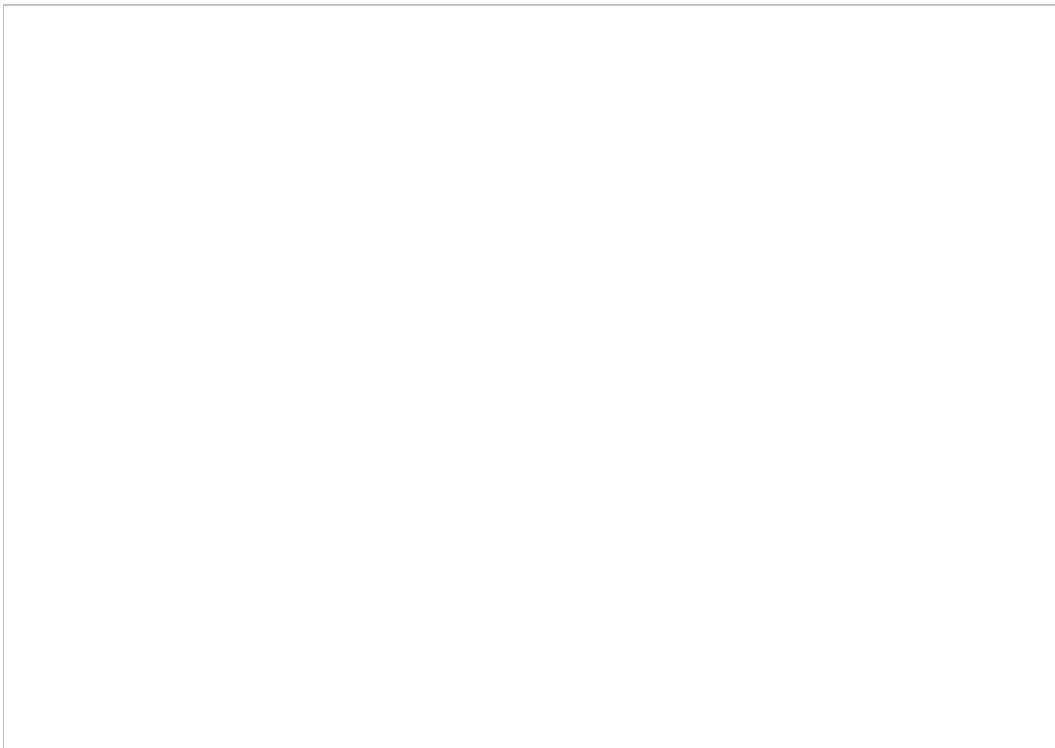
Evitar mirarle a los ojos.

Actuar tensos, temerosos, con ansiedad.

Quejarse con frecuencia.

Soñar despiertos o volverse olvidadizos.

Este tipo de comportamiento pertenece a un área especial de su Ventana, etiquetado "*Comportamiento que indica que el miembro de su equipo tiene un problema*":



Para ser consistentes debemos re-etiquetar la tercera parte inferior de la Ventana, "*Comportamientos que me causan problemas*":



La Ventana de la Conducta aún no está completa hasta que manejemos otro tipo de situación. Algunas veces se vuelve aparente que usted y uno de sus miembros de grupo tienen un problema o conflicto. En estas ocasiones, ambos de ustedes están experimentando sentimientos de no aceptación e insatisfacción en su relación. Frecuentemente, la existencia de un conflicto se vuelve evidente cuando cualquiera de sus miembros de equipo confronta al otro o expresa una necesidad no cubierta. Por ejemplo:

Su gerente quiere que lidere un nuevo proyecto, usted se siente abrumado de trabajo.

Usted cree que merece un aumento, su jefe no está de acuerdo.

Para sus vacaciones familiares este año, su esposa quiere ir a acampar, mientras usted quiere visitar a sus padres.

Estos comportamientos pertenecen a la parte baja de la Ventana de la Conducta.



Esto nos deja el área central de la Ventana, yo la llamo el *Área Sin Problemas*, para los comportamientos de los subordinados que no indican si él o ella tienen o "poseen" un problema, y que no le causan un problema a usted. Así es que en el área sin problemas, colocará todos los comportamientos que sugieren que su subordinado está experimentando la satisfacción de sus necesidades, y lo mismo está haciendo *usted*: el área de "satisfacción mutua de necesidades". Estas son las épocas en las cuales *se hace el trabajo productivo*¹ porque no existen problemas en la relación líder-subordinado.

-1Uso el término "trabajo productivo" en un modo genérico para cualquier actividad requerida para alcanzar las metas del grupo. En un grupo organizado para recreación, el tiempo productivo de trabajo puede ser tiempo para jugar.-



Ahora podemos volver a expresar la función principal de un líder eficaz, en términos algo diferentes: *llevar al máximo el tiempo de trabajo productivo y lograr la satisfacción mutua de necesidades.*

La tarea esencial del líder, pues, es iniciar la resolución de los problemas, tanto cuando los subordinados poseen problemas como cuando el líder posee problemas; y la meta es aumentar el tamaño del área sin problemas, o aumentar la cantidad de tiempo para trabajo productivo. Pero recuerde: para resolver eficazmente estos dos tipos de problemas se necesitan tres clases diferentes de habilidades:



La Ventana de la Conducta también nos proporciona una descripción visual de mi anterior descripción verbal, de lo que comprobaron los estudios de investigación: el líder eficaz necesita satisfacer las necesidades de los miembros de grupo así como las de la organización. La Ventana también representa y subraya mi definición subsecuente del líder, como aquel cuya función principal es la de resolver problemas.

Las áreas restantes en las partes superior e inferior de la Ventana, tienen el propósito de representar lo que debe ser obvio para el lector: los líderes nunca podrán satisfacer *todas* las necesidades no satisfechas (problemas) de sus subordinados ni alcanzar el punto donde *todos* sus propios problemas (y los de la organización) sean resueltos. Este es un ideal por el cual vale la pena luchar; pero no es probable que los líderes lo alcancen, cuando menos en cualquiera de las organizaciones que conozco.

Determinando quién tiene el problema

La Ventana de la Conducta le puede ayudar a determinar en cualquier momento dado, qué persona tiene necesidades insatisfechas, quién tiene un problema que está interfiriendo con el trabajo productivo.

Su propósito es ayudar al líder a primero ser consciente de que un problema existe y entonces diagnosticarlo para que sepa qué habilidades debe usar para traer la relación de regreso al equilibrio, para que el trabajo productivo pueda continuar.

Ahora use la Ventana de la Conducta para ver si puede determinar quién posee los siguientes problemas: Localice cada conducta en la sección apropiada de la ventana escribiendo una B en ella, por ejemplo, la primera situación sería mostrada como B1, etc. (Respuestas sugeridas abajo).

1. Uno de sus miembros de equipo no está preparado para entregar información necesaria para una reunión del proyecto.
2. Su colaboradora le dice que está preocupada sobre la próxima revisión del desempeño.
3. Su grupo tiene una intensa discusión en una reunión.
4. Un miembro del grupo ha solicitado 6 meses de maternidad durante un periodo crítico.
5. Usted quiere lanzar un nuevo producto antes del final del año, el gerente de marketing quiere más tiempo para desarrollar una campaña de ventas que significará posponer el lanzamiento 4 meses.

3. Haciéndolo usted mismo, o con la ayuda del grupo

Al convertirse en líder de un grupo, pocos son las personas que son capaces de resistir la tentación de tomar las riendas, hacer un arranque rápido y echarse la tarea de tratar de resolver todos los problemas por sí solos. Comprensiblemente, la preocupación inicial de la mayoría de los nuevos líderes, es justificar lo más rápidamente posible, la selección de los superiores que los nombraron. Quieren verse bien y mientras más pronto, mejor. Entonces, ¿para qué sirve el líder si no es para entrar de inmediato y "hacerse cargo"? Entre militares se dice "tomar el mando".

Desafortunadamente, el apresurarse a hacerse cargo, puede hacer que el líder se encuentre "en agua caliente". Ansioso de producir reformas rápidas, curas instantáneas y aumentos espectaculares en la productividad, los líderes sucumben a la bien conocida tentación de la "escoba nueva", con elevadas expectativas de barrer con todo el enredo que dejó el jefe anterior del grupo. Pero muy rara vez puede el líder hacerlo por sí mismo sin la buena disposición y la cooperación de los miembros del grupo, ninguno de los cuales es probable que tenga un acercamiento inmediato. Los grupos se resisten a los cambios y se aferran tenazmente a sus maneras habituales. Estas "normas de grupo" ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de los miembros del grupo.

Por ejemplo, los grupos generalmente desarrollan sus propios estándares respecto a lo que es "el trabajo justo de un día" o una "norma de productividad", que son claramente comprendidos por todos los miembros y aplicados informalmente dentro del grupo. Cualquier acción del líder que sea considerada como una amenaza contra el mantenimiento de esta norma, se enfrentará a una resistencia enérgica, *especialmente si la acción del líder se considera arbitraria.*

Otra manera de ver estas fuerzas de resistencia dentro de los grupos, es hacerlo en términos de "intercambio justo". Los grupos se resisten enérgicamente a las acciones del líder que puedan alterar la definición que el grupo tiene de una relación justa de costo-beneficios, esto es, recibir beneficios justos (salarios, por ejemplo) en relación con la cantidad de energía (costo) aplicada al trabajo. Un nuevo patrón con una

escoba nueva puede ser visto como alterador de esta relación, y el grupo querrá protegerse de ser explotado por la organización.

Los grupos también se resisten enérgicamente a la introducción de nuevos métodos y procedimientos, especialmente si estos son instituidos unilateral y arbitrariamente por el líder. Todos sabemos que las personas se acostumbran a hacer las cosas de cierta manera, por lo que, cuando tienen que aprender una nueva forma de hacerlas, con frecuencia parece que ello requiere aplicar más energía que la que los miembros del grupo están dispuestos a desplegar.

Muchos nuevos líderes ansiosos asumen la postura de un "capataz" vigilante; mantienen una vigilancia muy estrecha sobre los miembros del grupo, nada se les escapa y sencillamente no habrá equivocaciones, porque ellos "estarán muy pendientes de todo". Este tipo de "sobre-supervisión" adopta muchas formas, tales como:

Exigir informes detallados de actividades o de progreso.

Exigir que los miembros de grupos recaben la aprobación del líder antes de enviar cartas, implantar planes o tomar decisiones.

Asumir tareas previamente asignadas a los miembros del grupo, para estar seguro de que se están haciendo "correctamente".

Hacer que los miembros "consulten primero al líder" antes de iniciar contactos fuera del grupo.

Uno de los efectos inevitables de la sobresupervisión es el resentimiento contra el uso arbitrario del poder por parte del líder. Otro efecto es la resistencia pasiva a las nuevas exigencias (los informes de actividades, por alguna razón, nunca llegan a su destino). Y lo que es peor para el grupo, la sobresupervisión hace que los miembros se vuelvan demasiado dependientes del líder. Comienzan a consultarlo para *todos* los problemas. Su autoestima baja; su iniciativa se hunde. No avanzan en su trabajo; el líder se encuentra abrumado de trabajo y de problemas, teniendo que hacerlo todo por sí mismo. El *grupo* de trabajo se ha convertido en "una operación de un solo hombre" (o mujer). Los nuevos líderes que tratan de sobresupervisar en su nuevo trabajo, se dan cuenta demasiado tarde de que realmente *están* solos, sin el beneficio de todos los recursos del grupo.

"LA SABIDURÍA DEL GRUPO"

Al pensar otra vez en los líderes eficaces como personas con habilidades para resolver problemas, debo insistir en que los líderes no necesitan asumir la responsabilidad total de resolver *por sí solos*, los problemas; más bien, pueden recurrir a los recursos de los miembros del grupo para ayudarlos. Cuando menos en teoría, el grupo ideal debe reunir y conglomerar los recursos de cada uno de sus *miembros* (incluyendo al líder, por supuesto) para encararse a sus problemas y buscar las mejores soluciones. No todos los miembros del equipo *necesitan estar involucrados* en la resolución de todos los problemas, pero en el grupo ideal, los recursos de todos los miembros están *disponibles*, siempre que sea apropiado o necesario.

Mi experiencia como consultor de organizaciones me ha convencido de que la mayoría de los líderes subestiman la riqueza en conocimientos, ideas e inventiva que está encerrada en las cabezas de los miembros del grupo. Asimismo, mi experiencia personal como cabeza de mi propia organización me ha proporcionado evidencia casi diaria de la "sabiduría del grupo". Por esto no quiero dar a entender que para cada problema debo agrupar los recursos de la *totalidad* del grupo. En épocas distintas dependo de diferentes miembros del grupo para que me ayuden a desempeñar la función de solucionador de problemas; a veces es un solo miembro, otras veces son varios, otras más mi personal de subordinados inmediatos y, únicamente en raras ocasiones, la totalidad de la organización.

No estoy solo en mis puntos de vista respecto a la sabiduría del pensamiento colectivo. K. K. Paluev, en esa época ingeniero de investigación y desarrollo en la General Electric Company, escribió lo siguiente respecto a la contribución del "genio colectivo" de los grupos en diversos proyectos que comprendían el diseño de enormes transformadores de corriente:

Estos logros no se hubieran alcanzado a no ser por la habilidad de la organización para integrar sus facultades diversificadas para cada tipo de problema que confronta...

...ya que es imposible conseguir suficientes individuos que sean "genios completos", la administración industrial y todos sus colaboradores deben sentirse contentos con el hecho de que ellos mismos, así como sus colegas, sean casi perfectos.

Alfred Marrow, cuando era presidente del consejo de Harwood Manufacturing Corporation, llegó a la siguiente conclusión respecto a la necesidad de contar con colaboración en las organizaciones:

En una época, la brecha educativa entre los trabajadores de bajo nivel y los ejecutivos de la compañía, era ancha y profunda. Esto ya no es verdad y la brecha se hará menos marcada en los años venideros... Ahora es común que los empleados sean más hábiles técnicamente que sus supervisores...

Actualmente, el reto más importante a que se enfrenta el ejecutivo consciente, es la colaboración de las personas, particularmente de su personal administrativo. Debe convertir a su personal en un eficaz equipo de hombres que pugnen por la compañía, colaborando en sus propias maneras individuales, en vez de hacerlo "cada quien por sí mismo".

En su libro *Sin Disputa*, Alfie Kohn afirma, "Muy frecuentemente, más de lo que muchos de nosotros asumimos, la cooperación toma ventaja de las habilidades de cada miembro así como el misterioso pero innegable proceso por el que la interacción parece potencializar las habilidades de los individuos".

Actualmente rara vez se pregunta *si* el líder debe usar los recursos creativos de los miembros de grupo para resolver los problemas; son muchos los líderes eficaces que así lo hacen, formal o informalmente (como en las reuniones de personal). Las preguntas críticas son: cuándo recurrir a la participación de los miembros de grupos, a quién seleccionar, qué tipos de problemas lo requieren, cómo y quién debe tomar las decisiones y cómo manejar los conflictos. Presentaré estas preguntas en detalle más adelante y sugeriré las aptitudes y métodos para manejar estos problemas.

¿POR QUÉ CONSTRUIR UN EQUIPO?

Algunos líderes pueden recurrir a la ayuda de miembros individuales de grupos para la resolución de los problemas, ocasionalmente y sobre una base informal, cuando sea necesario y, sin embargo, no tratar conscientemente de desarrollar la totalidad de su grupo de trabajo en un "equipo administrativo" para la resolución de los problemas y la toma de decisiones. Para alcanzar esta meta, el líder necesita dar unos pasos adicionales y también aprender cómo dirigir reuniones eficaces de personal (véase el capítulo 7 en el que se describen las habilidades específicas necesarias para dirigir reuniones para la toma de decisiones).

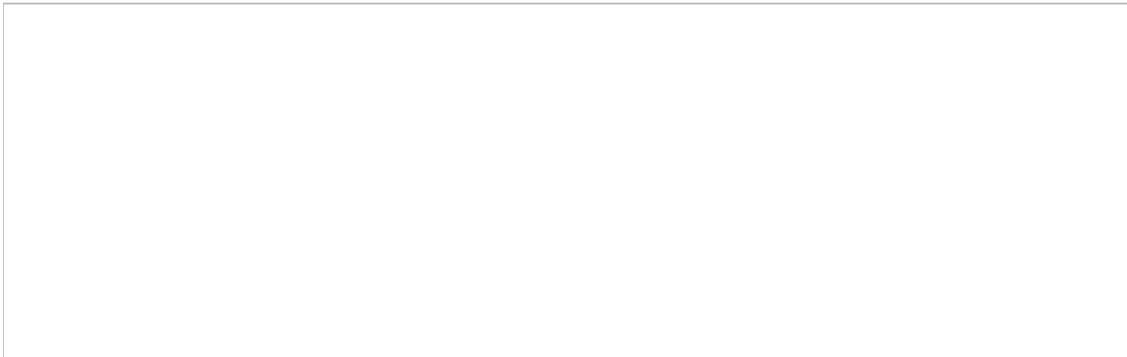
La necesidad de construir un equipo administrativo, es central en mi concepto de la eficacia del líder. Y existen muchos argumentos persuasivos que apoyan esta posición:

1. Los miembros individuales de una organización estarán más identificados con las metas de la organización y más preocupados por su éxito, si participan en la toma de decisiones respecto a esas metas y la manera de alcanzarlas.
2. El ser miembro de un equipo de administración le da a los miembros de grupo un sentido de mayor control sobre sus vidas; los libera del temor de que el líder use el poder arbitrariamente.
3. Cuando los miembros de grupos participan en la resolución de los problemas, aprenden mucho respecto a las complejidades técnicas de cualquiera que sea la tarea del grupo; aprenden uno del otro, al igual que del líder. *Desarrollar un equipo administrativo es la mejor forma de desarrollo en marcha del personal* (adiestramiento en servicio).
4. La participación en un equipo administrativo proporciona a los miembros oportunidades de *satisfacer muchas de sus necesidades de nivel elevado*, de estimación propia, de aceptación y de autorrealización.
5. El equipo administrativo ayuda a romper las *diferencias de posición* entre los miembros y el líder, lo cual propicia una comunicación más franca y abierta entre los miembros y el líder.
6. El equipo administrativo se convierte en el vehículo principal que permite al líder ejemplificar la clase de comportamiento de liderazgo que él o ella quieren que los miembros de grupo

aprendan y usen en las relaciones con *sus* subordinados. De esta manera el liderazgo eficaz se mueve hacia abajo a través de los varios niveles de la organización.

7. Las decisiones de alta calidad a veces son el resultado de conjugar los recursos combinados del grupo de trabajo.

Existe un malentendido bastante extendido respecto al concepto de "equipo administrativo". Yo uso el término para referirme al *grupo de trabajo completo como una unidad integral (en lugar de un agregado de individuos), gobernándose a sí mismo dentro de su área de libertad permitida por su posición en la jerarquía organizacional*. El presidente de una organización y todos los ejecutivos que dependen de él directamente, serían un equipo de administración. Pero un supervisor y todos los trabajadores que dependen de él, también serían un equipo de administración. Las grandes organizaciones están compuestas por diversos o muchos equipos administrativos enlazados, como se señala en la figura siguiente:



En esta figura cada uno de los miembros de la organización pertenece a un equipo administrativo y algunos miembros (llamados "pasadores de enlace") pertenecen a dos. En uno de ellos, la persona es el líder, en el otro es un miembro de grupo. Los pasadores de enlace están marcados con una X.

Como se comprobará en capítulos subsecuentes, el éxito de un equipo administrativo depende en gran parte de la habilidad del líder para, 1. propiciar una franca y abierta comunicación dentro del equipo, 2. resolver los conflictos de manera que nadie pierda (el método "nadie pierde"), 3. dirigir reuniones para toma de decisiones eficientes y productivas, 4. ser un eficaz "especialista en tareas" y "especialista en relaciones humanas" y 5. ser un defensor enérgico y eficaz de los

miembros de su grupo, en el equipo que opera en el nivel inmediato superior y del cual el líder es un miembro de grupo.

Lo más importante para la formación y el buen funcionamiento del equipo, es el éxito que tenga el líder en reducir cualquier barrera de posición entre él y sus subordinados. Ningún otro concepto es más importante que este. Está en el meollo de mi definición de la eficacia del líder. Lo repetiré en la forma más breve: *los líderes eficaces deben comportarse de una manera en la que sean considerados casi como otros miembros del grupo; al mismo tiempo, deben ayudar a todos los miembros del grupo a que se sientan tan libres como el líder, para hacer contribuciones y desempeñar funciones necesarias en el grupo.*

Para que el líder tenga éxito en construir un equipo eficaz, debe aprender determinadas habilidades que propicien un clima que permita a los subordinados sentirse con libertad de hablar, de ofrecer sugerencias, de participar activamente en la resolución de problemas; sí, y también criticar las ideas del líder. Él debe de evitar comportamientos que busquen prestigio y que tiendan a aumentar las diferencias de posición entre él y los miembros del grupo: actuar de una manera superior, comportarse con arrogancia, usar arbitrariamente el poder. Las investigaciones han demostrado que estos comportamientos reducen la interacción entre el líder y los miembros debido a la tendencia del menos poderoso de aumentar la distancia entre él y los más poderosos. Los miembros de grupo se apartan del líder que les hace sentirse inadecuados o inferiores a su propia autoestima.

Es ciertamente una paradoja *que los líderes eficaces actúan como miembros de grupo y miembros del grupo eficaces actúan como líderes.* La señal más segura de la eficacia de un grupo es cuando la persona que en un principio fue tratada como líder, es considerada casi como otro miembro de grupo. En un grupo eficaz, las contribuciones de todos los miembros se evalúan según su mérito y no según el prestigio del contribuyente. Únicamente cuando el líder se vuelve como cualquier otro miembro, sus propias contribuciones serán aceptadas o rechazadas como las de cualquier otro miembro: según sus méritos. Entonces es cuando los miembros del grupo se sienten con libertad para decir al líder, "esa una buena idea", en vez de pensar, "esa *debe* ser una buena idea, porque es la idea del líder".

Cuando el líder alcanza esta posición de "ser otro miembro", en realidad *aumenta* las contribuciones que puede hacer al grupo, porque sus ideas serán valorizadas al igual que las de los demás miembros. En

un principio, esto puede considerarse contrario a los hechos, porque comúnmente pensamos que las personas pueden tener un efecto más positivo sobre el grupo si se aferran al prestigio y al poder de la *posición de líder*. Existen bases para rechazar esta creencia tradicional. Sabemos que los líderes con frecuencia tienen más efecto sobre el grupo que cualquiera de sus miembros, pero ¿qué clase de efecto?

Por una parte, sus contribuciones son aceptadas frecuentemente sin críticas por parte de los miembros, porque piensan que el líder *debe* saber más que ellos. Así es que si sus contribuciones *no* son todas buenas (lo cual es común en la mayoría de los líderes), se reducirá la eficacia total del grupo. También sabemos que algunas veces las contribuciones del líder son rechazadas, únicamente porque provienen del líder. Esta es una reacción común contra la autoridad, como cuando los niños se muestran "negativos" hacia sus padres. Si algunas de las ideas del líder *son* buenas, y sin embargo son rechazadas por el grupo, nuevamente el efecto neto será la reducción de la efectividad total del grupo. Esta es la razón por la cual los líderes en realidad, logran más libertad para hacer contribuciones útiles después de que han reducido o eliminado la diferencia de posición o de prestigio que existían entre ellos y los miembros de grupo. Si tienen éxito, se convierten en otro miembro de un grupo productivo, tratando de hacer contribuciones en todos los casos en que sus conocimientos o su experiencia son apropiados y útiles al grupo.

¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE?

Muchos líderes se oponen a la idea de desarrollar un equipo administrativo, porque piensan que en última instancia ellos son "responsables" del éxito o el fracaso de su grupo de trabajo y, por lo tanto, creen que ellos deben tomar todas las decisiones y decir lo que se debe hacer.

Obviamente, en las organizaciones formales los líderes son realmente responsables del desempeño de sus grupos de trabajo, aunque yo prefiero usar el término "a quien se piden cuentas" en vez del término "responsable". Ciertamente, si un grupo de trabajo no se está desempeñando adecuadamente para satisfacer las necesidades de la organización, el líder no puede esperar que sus superiores lo disculpen si echa toda la culpa a los miembros del grupo. Al líder es a quien se le piden cuentas, no al grupo.

La placa sobre el escritorio de Harry Truman que decía: "Aquí terminan los corcovos", es apropiada para el escritorio de todos los líderes. Deben rendir cuentas del grupo del que son líderes (en realidad no se les puede hacer "responsables" por los miembros del grupo, ya que cada uno de los miembros, en realidad, debe ser responsable de sí mismo).

Sin embargo el líder puede decidir si prefiere rendir cuentas con base en las decisiones en las cuales han participado los subordinados, del mismo modo que los líderes de "hágalo usted mismo" aceptan rendir cuentas con base en las decisiones que ellos mismos hacen. *Cómo* se toman las decisiones, entonces, no tiene en absoluto pertinencia para el rendimiento de cuentas del líder (obviamente, los superiores piden al líder que rinda cuentas de todas las decisiones). Los líderes que conscientemente deciden tomar decisiones con la participación de los miembros de grupos, lo hacen porque piensan que los resultados serán decisiones de alta calidad, por las cuales están dispuestos a hacerse responsables.

Sin embargo, entre los líderes hay mucha controversia respecto a la calidad de las decisiones de grupo. ¿En realidad, la toma de decisiones y la resolución de problemas en forma participativa rinden decisiones de alta calidad? Algunos líderes están convencidos de que los grupos no son capaces de tomar buenas decisiones; citan el trillado chiste de que "un camello es un caballo creado por un comité". Para algunos líderes es inconcebible que un grupo sea capaz de tomar decisiones acertadas.

Para ellos, las decisiones sabias sólo se hacen por *líderes* sabios.

En primer lugar, el problema invariablemente se formula en forma incorrecta. El punto a discutir generalmente es, si las mejores decisiones son tomadas por los miembros de grupo o por el líder del grupo. Expresado en esta forma, los miembros de grupo se enfrentan al líder del grupo, quien con frecuencia apila las cartas contra los miembros, porque por lo general los líderes tienen más información que los miembros.

Permítaseme formular de nuevo la pregunta: ¿puede un líder (*sin* los recursos de los miembros de grupo), tomar decisiones más acertadas que el grupo (*incluyendo al líder*)? Ahora enfrentamos a todo el grupo con todos sus recursos disponibles, contra el líder con sólo sus recursos limitados. Si situamos este problema en una situación familiar, la creencia comúnmente aceptada de que "papá sabe lo que es mejor" puede ser refutada por el joven perceptivo que podría responder: "Sí, ¿pero sabe papá más que papá y niños conjuntamente?"

Aun cuando un grupo resuelva problemas y tome decisiones utilizando los recursos de todos sus miembros, no hay seguridad alguna de que todas las soluciones y todas las decisiones sean de alta calidad. Pero lo mismo es cierto cuando el líder resuelve por sí solo los problemas o toma las decisiones. Las soluciones y decisiones de grupo, al igual que las soluciones y decisiones individuales, pueden variar de malas a excelentes. En el capítulo 7 ofrezco métodos específicos para incrementar la eficacia de las soluciones de grupo para resolver los problemas, para que sean más probables las decisiones de alta calidad.

NO RESUELVA LOS PROBLEMAS; HAGA QUE LOS PROBLEMAS SE RESUELVAN

En el capítulo 2 enfatiqué que los líderes eficaces son hábiles para resolver problemas, pero esto no quiere decir que el líder por sí solo deba dar todas las soluciones, aunque algunos asumen esta pesada responsabilidad, declarando con orgullo que ningún problema escapa a su atención. Esta postura exige un precio elevado. Estos líderes terminan dirigiendo "un espectáculo de un solo hombre" y vigilando a miembros de grupo dependientes, a quienes no se les ha permitido desarrollar su capacidad de resolver problemas.

El sentido común nos dice que ningún líder puede tener todas las respuestas. En la mayoría de los grupos de trabajo, los problemas son demasiado numerosos y complejos para que puedan ser resueltos únicamente con los recursos del líder. Esto es cierto tanto para problemas técnicos (relacionados con el trabajo), como para problemas humanos, que a veces son más complejos; especialmente cuando se refieren al problema personal de alguno de los miembros de grupo o algún conflicto interpersonal entre dos de los miembros.

Un líder de grupo eficaz no necesita, entonces, *resolver* los problemas, sino *hacer que se resuelvan*. En vez de ser un buen solucionador de problemas, el líder eficaz debe ser un buen *facilitador de resolución de problemas*. Como meollo de este concepto de la eficacia de los líderes, está el requisito de que el líder comprenda que la resolución de problemas es un proceso y que él o ella deben aprender determinadas habilidades que iniciarán el proceso y lo llevarán a feliz término.

El proceso de resolución de problemas, comprende seis pasos separados:

- I. Identificación y definición del problema.
- II. Generación de soluciones alternativas.
- III. Evaluación de las soluciones alternativas.
- IV. Toma de decisiones.
- V. Implantar la decisión.
- VI. Observación subsecuente para evaluar la solución.

En el capítulo 7 expondré la manera en que el líder puede contar con la participación de los miembros de grupo en alguno o en todos estos pasos. Obviamente, los líderes necesitan ayuda para identificar y

definir los problemas en el grupo de trabajo (paso 1), pues frecuentemente no están enterados de los problemas. En cuanto a la generación de soluciones alternativas (paso 2), los subordinados, cuando se les da la oportunidad, pueden presentar numerosas soluciones creativas alternativas, en las reuniones de discusión abierta tan comúnmente utilizadas en las organizaciones. El paso 3 utiliza la experiencia variada de los subordinados así como sus habilidades reconocidas para valorar la importancia relativa de las soluciones alternativas. Cuando en el paso 4 se llega a un compromiso con la "mejor solución", frecuentemente se requiere de toda la capacidad mental del grupo. La participación de los subordinados en el paso 5, frecuentemente es crucial porque muchas de las decisiones deberán ser implantadas por los miembros del grupo y ellos quieren tener voz al determinar *quién hace qué cosa y cuándo*. En el paso 6, la evaluación subsecuente para valorar si la solución en realidad resolvió el problema, los subordinados a veces tienen que recopilar los datos necesarios para hacer dicha evaluación.

En determinado tipo de problemas, especialmente problemas personales "propiedad de un subordinado", el líder puede no participar directamente en el proceso de resolución del problema, pero actúa *principalmente* como facilitador del propio proceso interno del subordinado para la resolución del problema, ayudando al subordinado "a hablar a través" de los seis pasos separadamente, muy similar a la manera en que los consejeros profesionales lo hacen, cuando ayudan a las personas en sus problemas personales. En el capítulo siguiente se explica esta función de asesoría del líder y se describe la actividad de Escuchar Activamente, que es tan potente para hacer que los subordinados resuelvan los problemas por ellos mismos.

Cuando los líderes aprenden las habilidades del *facilitador* para resolver los problemas (hacer que los problemas se resuelvan), en realidad hacen sus tareas mucho más fáciles que si tratan de resolver todos los problemas por sí solos; papel que requeriría que los líderes tuvieran todas las respuestas, que fueran omnisapientes, que estuvieran dotados de inteligencia no humana o que tuvieran un acervo inagotable de conocimientos y de experiencia. Nuevamente insisto en que un líder eficaz debe aprender la manera de hacer que los subordinados comiencen a resolver sus propios problemas, cómo construir su equipo para resolver problemas, cómo y cuándo disponer de los recursos creativos de los miembros de grupos, y cómo cimentar relaciones en las

cuales los subordinados no establezcan distancia entre ellos y su líder. Contrariamente a la meta de ser omnisapiente, estas metas *sí pueden* alcanzarse.

4. Habilidades que ayudan a los colaboradores a resolver sus problemas

Cuando sus subordinados o los miembros del grupo, se encuentran con problemas al tratar de satisfacer sus diversas necesidades, la eficacia global de su grupo necesariamente debe sufrir. No es necesario decir que cuando las personas están preocupadas o insatisfechas con alguna cosa, esto afecta a su trabajo. Algunos se distraen y no se concentran; otros dedican demasiado tiempo a ventilar sus sentimientos o a quejarse con otros miembros del grupo; otros cometen equivocaciones y pierden su motivación hacia una elevada productividad; o pueden reducir drásticamente su comunicación con los líderes o con otros miembros. Obviamente, es de ayuda para el líder el reconocer desde un principio los síntomas de los problemas de los subordinados, tanto los personales como los relacionados con el trabajo, para que puedan dar los pasos necesarios para ayudarlos a resolver sus problemas y para que vuelvan al trabajo productivo.

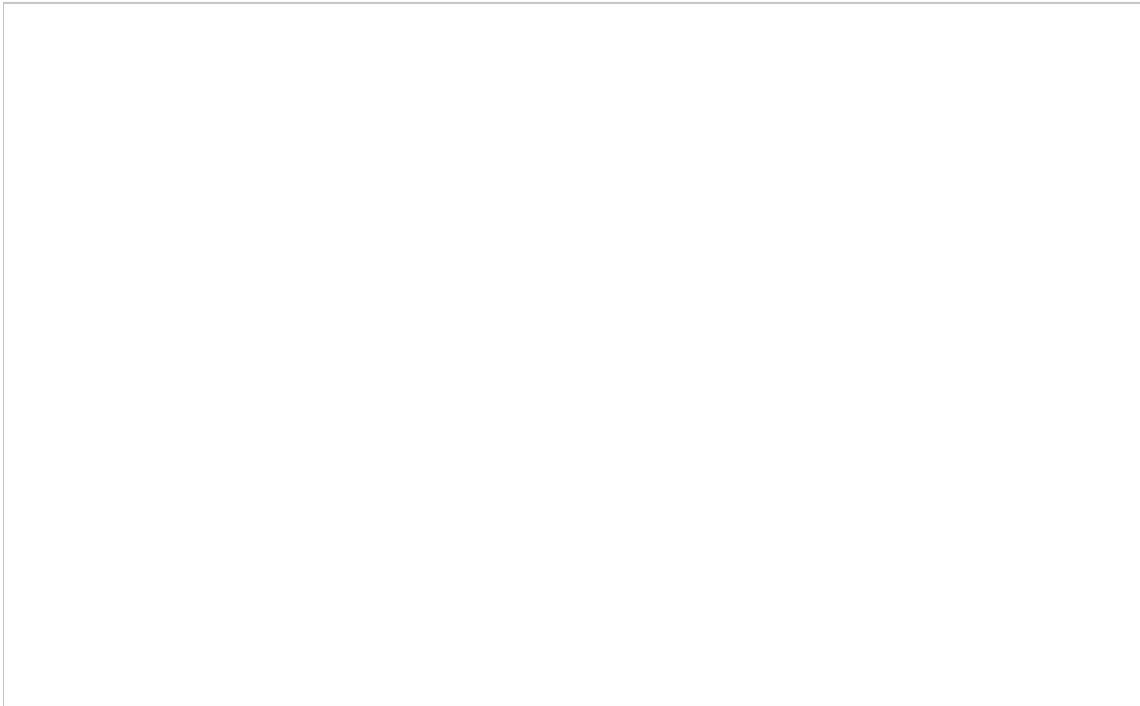
Como todos saben, no todas las personas comparten sus problemas libre y abiertamente con los demás. Algunas veces, debido a que no sabemos qué es lo que nos está preocupando, es difícil articular libremente nuestros sentimientos. Puede no ser fácil admitir ante los demás que tenemos problemas, porque abrigamos el temor de que nos juzguen y evalúen negativamente o de que nos veamos sujetos a la irritación y al enojo. Estos inhibidores son especialmente potentes si la otra persona es el patrón. Por tanto, los problemas de los miembros del grupo generalmente no se comunican de inmediato al líder, y a veces no se le dan a conocer.

Aun cuando los subordinados se armen de valor para compartir sus problemas con un superior, por lo general sus mensajes no son muy claros. No obstante, cuando las personas albergan una necesidad no satisfecha o una insatisfacción, pueden descubrirse ciertas pistas deladoras tales como las que se mencionan a continuación:

- Mostrarse inusualmente incommunicativo.
- Enfurrñarse.
- Evitarle.
- Ausentismo excesivo.
- Estar inusualmente irritable.

No sonreír como acostumbra.
Soñar despierto.
Retardos.
Verse abatido o deprimido.
Mostrarse sarcástico.
Caminar lentamente (o más aprisa).
Repantigarse en sus asientos.

Estos indicios y pistas deben alertarle sobre la *existencia* de un problema. Refiriéndonos nuevamente a la Ventana de la Conducta, recuerde la conducta de un miembro de equipo indicando que tiene un problema encaja en la parte superior de la Ventana:



Aun cuando estas señales le dejan ver que hay un problema, muy pocas veces le dicen la *naturaleza* del problema. Esta tarea más difícil aún está por delante: hacer que las personas identifiquen sus problemas. Aun aquellos que son excepcionalmente abiertos y directos, rara vez identifican el contenido de un problema inmediatamente. Por lo general, las personas no llegan al problema *real* hasta no haber ventilado primero un sentimiento o enviado algún mensaje inicial tal como:

"Estoy realmente alterado".

"Debí haberme quedado en la cama hoy".

"Ese condenado departamento de compras me está volviendo loco".

"Oh, olvídale".

"Mi madre me advirtió que habría días como este".

"Deja de molestarme, ¿no?"

"Si no es una cosa, es otra".

"¿Cómo quiere que haga mi trabajo si no tengo la información adecuada?"

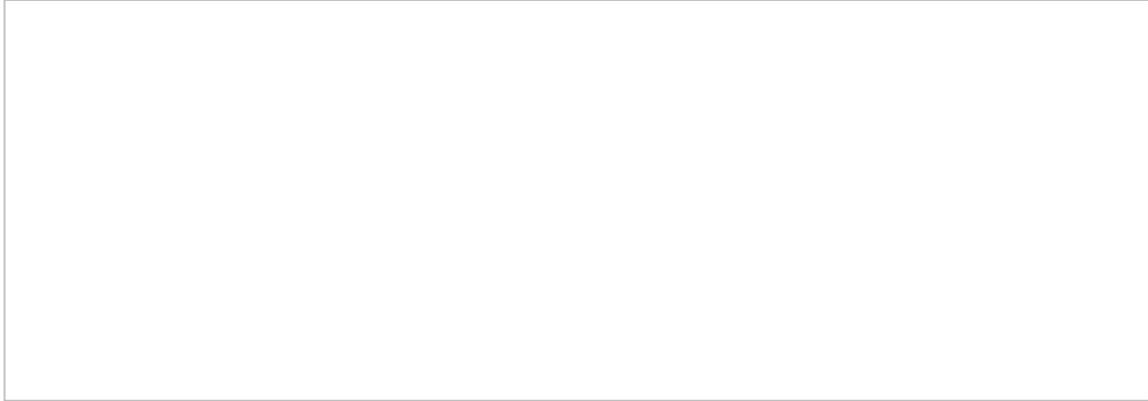
"No soporto la manera en que Shirley se comporta en nuestras reuniones".

"A veces me dan ganas de dejarlo todo".

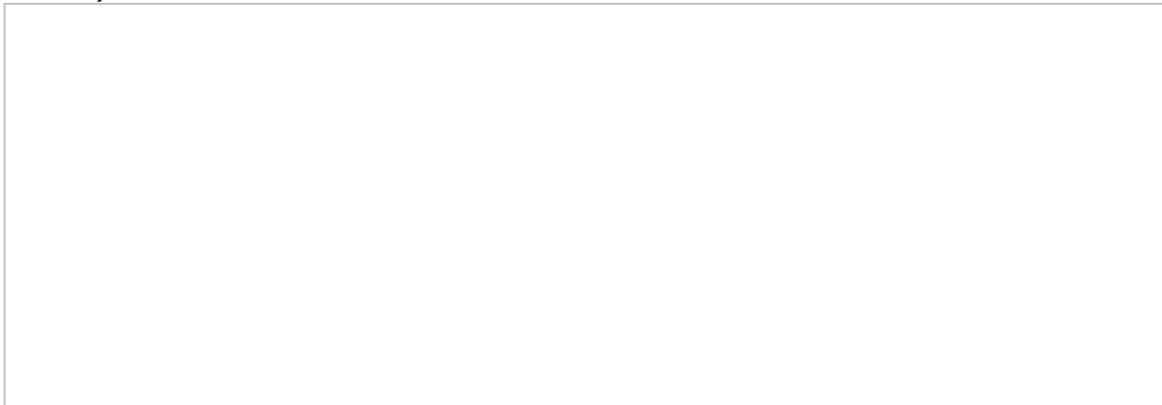
Es importante comprender que uno nunca *sabe* exactamente lo que la otra persona está experimentando, porque es imposible meterse dentro de la piel de la otra persona. Lo más que se puede hacer, es *suponer* lo que está pasando en el interior de la otra persona, dependiendo de la interpretación de los mensajes que uno escucha, ya sean verbales o no verbales. Este proceso de entender a los demás, consta de diversas etapas. Comienza con el hecho de que el emisor experimenta un sentimiento, alguna clase de insatisfacción, desequilibrio interno o privación.



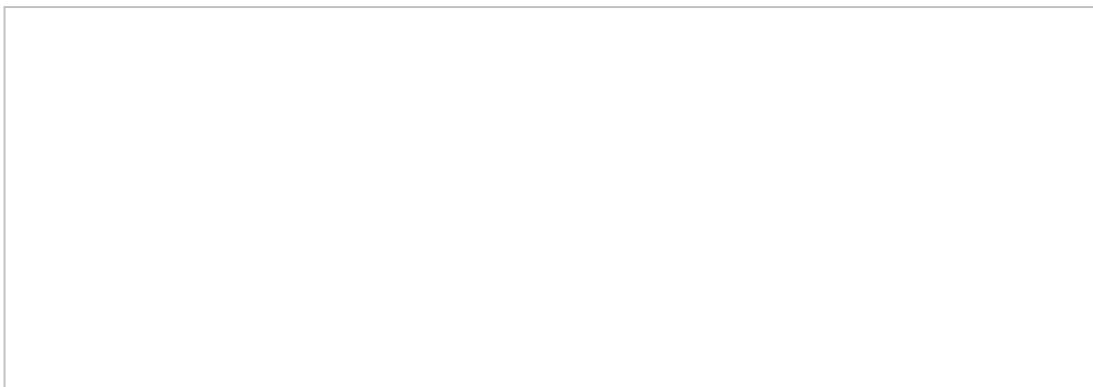
El receptor no tiene posibilidad de saber lo que significa en el "mundo privado" del emisor, pero si el emisor quiere compartirlo, primero debe seleccionar un *código* apropiado que represente o simbolice sus sentimientos internos:



Después, el emisor transmite ese código (en este caso un mensaje verbal):



Cuando escucha este código especial, usted, el receptor, debe iniciar un proceso de *decodificación*: usted supone o infiere, por el mensaje, lo que el emisor está experimentando internamente. Digamos que en este caso, usted supone que el emisor se está sintiendo muy descorazonado:



Este diagrama del proceso de comunicación interpersonal es una manera visual de mostrar que la comunicación es algo más que la

expresión que alguien hace de algo, como piensa la mayoría de las personas. En realidad se requiere de la *expresión* del emisor y de la *impresión* del receptor. Así pues, la comunicación completa o efectiva ocurre únicamente cuando

LA IMPRESIÓN = LA EXPRESIÓN

La comprensión real de otra persona sólo ocurre cuando la impresión del receptor (el resultado de la decodificación), iguala estrechamente a lo que el emisor pretendió en su expresión.

Desafortunadamente, la comunicación eficaz con una comprensión real es mucho más rara de lo que piensa la mayoría de las personas, debido a que:

Las personas no siempre se sienten con la libertad para decir lo que realmente quieren decir.

Las personas no siempre están en contacto con sus sentimientos reales.

Es difícil poner los sentimientos en palabras (es difícil encontrar la clave adecuada).

Las mismas palabras (clave) tienen distintos significados para diferentes personas.

A veces oímos sólo lo que queremos oír (decodificamos selectivamente).

A veces los receptores están tan ocupados pensando en lo que van a decir después, que ni siquiera se ocupan de descifrar el mensaje del emisor (por lo que no logran entender).

El emisor puede no saber si el receptor decodificó correctamente.

El receptor puede no estar seguro de haber decodificado correctamente.

Aun cuando estas dificultades obstaculizan una comprensión real, recientemente hemos aprendido mucho respecto a la manera de incrementar las posibilidades de que LA IMPRESIÓN = LA EXPRESIÓN. Y sabemos también con bastante precisión, qué es lo que actúa como barrera.

Primero, un recordatorio: estamos tratando con la manera en que las personas se expresan *inicialmente* cuando tienen un problema; con indicios y pistas o breves mensajes de sentimientos abiertos. Aún están

muy lejos de iniciar el *proceso de resolución de problemas*. La tarea del líder es tratar de poner en movimiento ese proceso y de tener la habilidad de facilitar al subordinado la dirección del proceso a través de los seis pasos separados de resolución de problemas:

- I. Identificación y definición del problema.
- II. Generación de soluciones alternativas.
- III. Evaluación de las soluciones alternativas.
- IV. Toma de decisiones.
- V. Implantación de la decisión.
- VI. Observación subsecuente para valorar la solución.

Repetimos: la meta del líder es "hacer que el problema se resuelva".

RESPUESTAS QUE FACILITAN LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS

Abrepuertas

Después de que una persona envía un breve mensaje inicial de sentimiento, que indica al receptor la posible existencia de un problema, el "ayudado" generalmente no se adentrará en el proceso de resolución del problema, a no ser que el receptor envíe una invitación, abra la puerta para el ayudado:

"¿Quisieras hablar de tu problema?"

"¿Puedo serte de alguna ayuda en este problema?"

"Me interesaría saber cómo te sientes".

"¿Te sería de ayuda si hablamos de ello?"

"A veces ayuda compartir el problema".

"Me agradaría ayudarte si es posible".

"Cuéntame qué te pasa".

"Tengo tiempo si tú lo tienes. ¿Quieres hablar?"

Generalmente las personas con problemas tienen el temor de imponérselos a los demás, de quitarles tiempo, "cargándoselos", "descargándolos" en los demás, etcétera. Por lo general necesitan alguna clase de seguridad respecto a la buena disposición de quien les escucha, de actuar en su ayuda. Estas respuestas muestran mucho más tangiblemente que el que escucha está "con" el emisor, no solamente escuchando sino participando. Los buenos escuchas siempre demuestran una verdadera y cuidadosa atención.

Escuchar pasivamente

Como todos sabemos por experiencia, cuando se tiene un problema y se encuentra con alguien que calla y escucha, generalmente uno se siente alentado a continuar hablando de su problema. La disposición de quien escucha de mantenerse callado, generalmente se toma como una evidencia razonable de interés y de preocupación. El silencio (o escuchar pasivamente), es una poderosa herramienta para hacer que las personas hablen de lo que les preocupa; y como sabe todo el que ha recibido consejos de un asesor profesional, el hablar con alguien que está dispuesto a escuchar, puede ser exactamente el aliento que

necesita la persona para seguir hablando.

Respuestas de reconocimiento

La mayoría de las personas que tienen un problema en su mente, necesitan de quien las escucha algo más que un silencio completo. Desean tener evidencia de que quien escucha no está divagando o entretenido con sus propios pensamientos. Necesitan ocasionalmente un reconocimiento a sus mensajes, tales como:

Contacto ocular.

"Interesante".

Asentir con la cabeza.

"Ciertamente".

"Ya veo".

"No me digas".

"Oh".

"Claro".

"Mm-hmm".

"Te escucho".

"Comprendo".

Escuchar Activamente

Aunque los abrepuestas, el escuchar pasivamente y las manifestaciones de reconocimiento ayudan a las personas para que comiencen a hablar, no contribuyen en gran medida al asegurar que

LA IMPRESIÓN = LA EXPRESIÓN

Ninguna de las tres técnicas asegura al ayudado, que quien escucha *entiende* realmente. Para estar seguro de que la impresión de quien escucha es igual a la expresión del ayudado, quien escucha debe utilizar una manera más activa de escuchar.

Volvamos a mi último diagrama en el cual el emisor seleccionó el mensaje: "¿Qué caso tiene tratar de cambiar las cosas aquí?" El receptor decodificó el mensaje de la siguiente manera: "Se siente muy descorazonado". Ahora supongamos que el receptor retransmite exactamente ese mensaje en particular, exactamente como lo decodificó:



De esta retroalimentación, el emisor obtiene una evidencia *tangible* de cómo decodificó el mensaje el receptor. Y después de oír la retroalimentación, el emisor puede confirmarla (está en lo cierto) o corregirla (estoy más enojado que desanimado). La *confirmación* del emisor sería una prueba para quien escucha, de la precisión de su "impresión". Su *corrección* evidenciaría su inexactitud.

La retroalimentación frecuente y continua de los resultados de la decodificación del receptor, es a lo que se refiere el "Escuchar Activamente". Nunca podemos estar absolutamente seguros de que hemos entendido total y precisamente a otra persona, y por ello es esencial poner a prueba nuestra precisión de escuchar y reducir al mínimo los malentendidos y las distorsiones que ocurren en la mayoría de las comunicaciones interpersonales. Los abrepuestas, el escuchar pasivamente y las respuestas de reconocimiento, muestran únicamente la intención de quien escucha, de entender; Escuchar Activamente es una prueba de que quien escucha, en realidad entendió. Esta prueba es la que hace que el emisor siga hablando y se adentre más en el problema.

Escuchar Activamente ciertamente no es complicado. El que escucha necesita solamente expresar, en su propio lenguaje, sus impresiones de la expresión del emisor. Es una verificación: ¿Mi impresión es aceptable para el emisor? No obstante, el aprender a Escuchar Activamente de manera adecuada es una tarea bastante difícil que requiere de mucha práctica durante cierto tiempo. La experiencia derivada de adiestrar a miles de líderes en mi curso de L.E.T. (Líderes

Eficaz y Técnicamente Preparados), confirma que la mayoría de los adiestrados pueden adquirir un nivel aceptable de competencia en unas cuantas semanas.

Para familiarizarse más con este tipo de respuestas, primero lea cada uno de los siguientes mensajes y después lea en voz alta la respuesta de quien escucha (cada una es una retroalimentación precisa):

1. EMISOR: No se cómo voy a desenredar este sucio problema.
ESCUCHA: Realmente estás en un dilema para resolver este problema.

2. EMISOR: ¡Maldita sea! ¿Por qué no puedo obtener planos exactos del departamento de ingeniería?
ESCUCHA: Te enojas cuando encuentras errores en sus planos.

3. EMISOR: Lo siento, no le estaba escuchando. Creo que mi mente está ocupada por un problema familiar respecto a mi hijo Jorge. Está muy confundido.
ESCUCHA: Parece que realmente estás preocupado por Jorge.

4. EMISOR: Por favor, no me pregunte eso ahora.
ESCUCHA: Parece que estás muy ocupado ahora.

5. EMISOR: ¡Pensé que en la reunión de hoy no se logró nada!
ESCUCHA: Te contrarió mucho nuestra sesión.

6. EMISOR: No veo por qué debo llenar dos páginas de esa forma cada vez que necesito algo del departamento de compras.
ESCUCHA: Supongo que encuentras que lleva mucho tiempo y dudas de su utilidad.

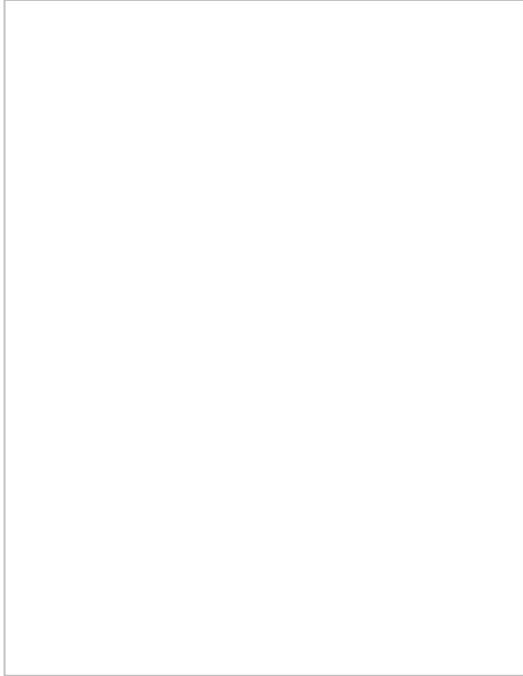
LA RAZÓN FUNDAMENTAL PARA ESCUCHAR ACTIVAMENTE

Prevenir o reducir al mínimo los malentendidos en la comunicación de persona a persona, sería motivo suficiente para que los líderes hicieran el esfuerzo de convertirse en escuchas activos competentes. Pero hay otras razones que tienen igual fuerza.

Durante las últimas décadas algunos psicólogos han estado tratando de identificar los ingredientes críticos de las relaciones humanas que propician el crecimiento personal y la salud psicológica. Esta búsqueda intensiva, que inicialmente fue enfocada únicamente sobre la identificación de las características y el comportamiento de los agentes eficaces de ayuda profesional (consejeros y psicoterapeutas), finalmente llevó a algunos al estudio de las cualidades personales de los maestros eficaces, de los compañeros matrimoniales eficaces y de los padres eficaces. De ellos surgió una evidencia bastante concluyente de que, cuando menos dos ingredientes son necesarios en cualquier relación de una persona que propicie el crecimiento y la salud psicológica en otra persona: *empatía* y *aceptación*.

Empatía es la capacidad de ponerse en el pellejo de los demás y entender "su mundo personal de significados"; cómo ven su realidad, cómo piensan respecto a las cosas. Escuchar Activamente desempeña precisamente esta función. Un clima en el cual una persona puede con frecuencia sentirse comprendida empáticamente, es conductivo para la salud psicológica y el crecimiento personal global de esa persona. Yo creo que esto sucede principalmente porque este clima *facilita la resolución de los problemas*, lo que da como resultado una mayor satisfacción de necesidades. Cuando las personas solucionan sus problemas y satisfacen sus necesidades, se sienten con libertad para ascender en la pirámide de Maslow hacia las necesidades de nivel más elevado, descubriendo nuevas maneras de encontrar la autorrealización y el autodesarrollo.

Usted recordará que la aceptación es sentirse bien respecto a lo que hace una persona, y los "comportamientos aceptables" pertenecen al área superior de la Ventana de la Conducta:



Obviamente no hay necesidad de cambiar los comportamientos aceptables y por lo tanto podemos aceptar a la otra persona tal como es en el momento (el comportamiento no está interfiriendo con la satisfacción de nuestras propias necesidades). Escuchar pasivamente, las respuestas de reconocimiento, y *particularmente*, Escuchar Activamente, son las respuestas verbales (o vehículos) para comunicar la aceptación, porque claramente comunican:

Oigo lo que sientes.

Entiendo cómo estás viendo las cosas ahora.

Te veo como eres realmente ahora.

Me interesa y me preocupa.

Comprendo dónde te encuentras ahora.

No tengo el menor deseo de hacerte cambiar.

No te juzgo ni te evalúo.

No debes temer mi censura.

En contraste agudo con la escucha pasiva, las respuestas de reconocimiento y el Escuchar Activamente, algunos otros mensajes generalmente comunican el deseo de quien escucha, o su intención, de hacer *cambiar al ayudado*, la necesidad de dirigir su comportamiento o de influenciarlo, a él o a ella, para que se comporten de manera diferente. Estas respuestas demoran o inhiben la resolución de los problemas, por lo que las he denominado "Barreras". Existen 12 de estas

y las menciono a continuación ejemplificándolas:

1. Mandar, dirigir, ordenar

Usted debe hacer esto.
Usted no puede hacer esto.
Espero que usted haga esto.
Deténgase.
Discúlpese con ella._

2. Advertencia, amonestación, amenaza

Es mejor que usted haga esto, de lo contrario...
Si usted no hace esto, entonces...
Es mejor que no lo intente.
Le advierto, si usted hace eso..._

3. Moralizar, predicar, implorar

Usted debería hacer esto.
Usted debería intentarlo.
Es su responsabilidad hacer esto.
Es su deber hacer esto.
Desearía que usted hiciera esto.
Lo apremio a que haga esto._

4. Aconsejar, dar sugerencias o soluciones

Creo que usted debería hacer...
Permítame sugerirle...
Sería mejor para usted, si...
¿Por qué no toma un enfoque diferente?
La mejor solución es...

5. Persuadir con lógica, reprender, razonar

Se da usted cuenta de que...
Los hechos están a favor de...
Permítame mencionarle los hechos:
Esta es la manera correcta:
La experiencia nos dice que..._

6. Juzgar, criticar, disentir, culpar

Está usted actuando tontamente.
No está usted pensando bien.

Usted está fuera de línea.
Usted no lo hizo correctamente.
Usted está equivocado.
Eso que dice es una tontería.

7. Alabar, concordar, evaluar positivamente, adular

Por lo general usted tiene buen juicio.
Usted es una persona inteligente.
Usted tiene tanto potencial.
Usted ha avanzado bastante.
Usted siempre ha podido hacerlo antes.

8. Insultar, ridiculizar, avergonzar

Usted es un trabajador tramposo.
Sus pensamientos son confusos.
Está usted hablando como un ingeniero.
¡Usted realmente se equivocó en esto!

9. Interpretar, analizar, diagnosticar

Usted dice eso porque está enojado.
Usted tiene celos.
Lo que usted realmente necesita es...
Usted tiene problemas con la autoridad.
Usted quiere verse bien.
Usted está siendo algo paranoico.

10. Tranquilizar, compadecer, consolar, apoyar

Mañana se sentirá mejor.
Las cosas tienen que mejorar.
Siempre está más oscuro antes de la aurora.
Detrás de cada nube hay una tabla de salvación.
No se preocupe tanto por eso.
No está tan mal.

11. Sondear, examinar, interrogar

¿Por qué hizo usted eso?
¿Cuánto tiempo se ha sentido así?
¿Qué ha hecho para tratar de resolverlo?
¿Lo ha consultado con alguien?
¿Cuándo se dio cuenta de este sentimiento?

¿Quién le ha influenciado?

12. Distraer, entretener, bromear

Piense en el lado positivo.

Trate de no pensar en ello hasta que esté tranquilo.

Vamos a almorzar y a olvidarnos de ello.

Eso me recuerda cuando...

¡Usted cree que *tiene* problemas!

En estas 12 categorías de respuestas de quien escucha están implícitos (y a veces explícitos), el deseo o la intención de *cambiar* más que de aceptar al emisor. Las Barreras comunican un deseo (y a veces una presión) para que el ayudado piense, sienta y se comporte de manera diferente. Estos 12 tipos de respuestas actúan entonces *como vehículos para comunicar la no aceptación*. Y sabemos que un clima de no aceptación es poco conductivo para el crecimiento, desarrollo y salud psicológica personales.

¿Por qué? Parece que las personas no pueden resolver sus problemas muy eficazmente cuando temen que un poder arbitrario las haga cambiar o cuando se sienten amenazadas, juzgadas, sobajadas o analizadas para hacerlas cambiar. Este clima produce defensa y resistencia al cambio (la persona protege sus necesidades de seguridad y de protección del nivel 3); también inhibe la autoexpresión y la autoexploración, ambas son necesarias para que uno pueda resolver sus propios problemas.

El escuchar desempeña otra función muy importante al ayudar a los subordinados a resolver sus problemas: ayuda a conservar la responsabilidad de la resolución del problema con el subordinado (quien por supuesto es el "propietario del problema"). Por otra parte, las 12 Barreras, en grado variante, tienden a arrebatar esa responsabilidad de manos del propietario del problema y a depositarla en las manos del líder.

Conservar la "ubicación de responsabilidad" en el que es propietario del problema, es importante porque:

Primero, los líderes que logran que sus subordinados resuelvan sus propios problemas están haciendo una sólida inversión que les rendirá muchos beneficios: sus subordinados se volverán menos dependientes de sus líderes, más autodirigidos, más autosuficientes y más capaces de resolver los problemas por ellos mismos.

Segundo, los líderes rara vez tienen la suficiente comprensión de las complejidades y de la gran variedad de problemas personales que los miembros de grupos encuentran en sus vidas, en el trabajo y fuera de él. Consecuentemente, la habilidad de conservar la ubicación de la responsabilidad de resolver el problema en el ayudado, relevan a los líderes de la imposible tarea de presentar respuestas a problemas sobre los cuales poseen poca información. Aun los consejeros profesionales muy experimentados, al reconocer lo limitado de su comprensión de los problemas ajenos, se abstienen de asumir la responsabilidad de generar soluciones para sus clientes, frecuentemente, a pesar de la intensa presión para que lo hagan.

Presentamos a continuación un diálogo real entre un capataz y su superintendente. Observe cómo el capataz trata de derivar la responsabilidad hacia su superior:

Capataz: Bueno, aquí tengo un problema: mis trabajadores se me han acercado hoy y me han preguntado cómo es que ellos nunca tienen tiempo extra, en tanto que los tipos del departamento X vienen a trabajar el sábado y se llevan toda la crema.

Superintendente: Sus trabajadores quieren trabajar tiempo extra.

Capataz: Claro; bueno, no es precisamente eso. Yo quiero mantener bajos los costos en mi departamento y no tengo trabajo extra que darles, pero naturalmente, van a quejarse por tiempo extra si ven que X trae a su gente a tiempo extra; eso es natural, ¿no cree?

Superintendente: Usted no quiere que su gente trabaje tiempo extra, pero le causa problemas el que la gente de X venga a trabajar tiempo extra.

Capataz: Seguro, y tal vez no sea de mi incumbencia, pero quiero mencionar esto. Tiene a un montón de flojos y un buen trabajador podría hacer lo que tres de esos flojos hacen en un día; es por eso que los tiene que traer a trabajar el sábado, para ponerse al corriente con su trabajo.

Superintendente: Ya veo; usted piensa que si no tuviera a esos flojos

y tuviera gente competente en esos puestos, no tendría que trabajar tiempo extra. ¿Le ha dicho a X lo que piensa?

Capataz: ¡Por supuesto que no! ¿De qué serviría? Bueno, déjeme preguntarle, ¿no cree usted que tengo razón?

El superintendente comentó posteriormente esta conversación y explicó sus razones para rehusarse a quitarle la responsabilidad a su subordinado:

En este caso existía una mezcla de condiciones. Este capataz estaba teniendo reacciones de sus trabajadores que le estaban causando dificultades. Por otra parte, ya se había formado un juicio respecto a la política y al rendimiento de su colega capataz. Pero no se había encarado directamente al otro capataz; insistía en que yo debía hacerlo. Yo le dije que me daba cuenta que su problema con sus trabajadores era agudo, que yo podría plantear su problema ante el otro capataz, pero no sus juicios respecto a los malos trabajadores del otro departamento. Le dije también que yo estaba renuente a llevar esta comunicación y que esperaba que algún día llegáramos a una situación en la cual cada uno se sintiera con libertad de expresar directamente sus sentimientos a los demás afectados. No estoy seguro de que sus sentimientos sean justos y así se lo dije. Sin embargo, le señalé mi disposición de reunirme con los dos y discutir el asunto. El capataz rechazó esta oferta.

Tenemos otra situación: Un ingeniero en una compañía de construcción canadiense, entrenado en Escuchar Activamente, persistentemente mantuvo el lugar de la responsabilidad con el grupo. Resultado: el grupo resolvió su propio problema.

Exactamente dos semanas después de tomar el curso L.E.T., se le pidió a un ingeniero ayudar a resolver un problema grande sobre salud y seguridad en un sitio de construcción. Este sitio de construcción era en la presa más grande del mundo, y estaban sucediendo demasiados accidentes allí. (Se habían tenido millones de dólares de daños en los últimos años, ocasionados por algunos trabajadores inconformes).

El ingeniero voló al sitio sintiéndose cómodo, ya que había adquirido recientemente las habilidades L.E.T. Él mismo pensaba: “¡los voy escuchar!”. En el sitio, el superior de uno de los grupos de trabajadores les había ordenado no ir a sus estaciones normales el

día siguiente. En lugar de ello, se les pidió reportarse en la cafetería para una reunión con el Ingeniero que había volado para resolver sus problemas de seguridad. Había aproximadamente 80 de estos trabajadores dentro de la cafetería, y la tensión era alta. Cuando el ingeniero llegó, instantáneamente reconoció que la situación era potencialmente explosiva. “Usted sólo es un ingeniero de la ciudad. ¿Cómo piensa ayudarnos aquí?” exclamaron algunos de los trabajadores. El ingeniero simplemente se sentó y Escuchó Activamente a sus preocupaciones y sentimientos por las siguientes dos horas. Aun cuando los trabajadores fueron hostiles y defensivos al inicio, su resistencia eventualmente cedió. Después del almuerzo la junta continuó y escuchó por algunas horas más. Lentamente los trabajadores empezaron a sentir que podían ser parte de la solución. El ingeniero explicó que si no hubiera aprendido las habilidades para escuchar en su curso L.E.T. dos semanas atrás, no habría sabido cómo manejar un problema tan sensible y demandante. “Este curso hizo la diferencia para mí; ¡tuve éxito o en una situación donde, sólo unas semanas atrás, no habría sabido que hacer!”.

Los resultados de la Escucha Activa por el ingeniero entrenado en L.E.T. fue una disminución en el número de conflictos entre trabajadores, menos horas de trabajo perdido, y una disminución en el número de lesiones

La sorprendente eficacia de Escuchar Activamente para mantener de manera total la responsabilidad en el propietario del problema (y, al mismo tiempo, ser el catalizador para ayudar a la persona a que trabaje a través del proceso de resolución del problema hasta llegar a su propia solución), se hace evidente en el diálogo siguiente entre un supervisor y uno de sus subordinados:

KATE: ¿Puedes concederme unos minutos y ayudarme con un problema, Nancy?

NANCY: Seguro Kate. Falta media hora para mi junta. ¿Es tiempo suficiente?

KATE: Oh, más que suficiente. No es un problema muy complicado, pero está comenzando a preocuparme.

NANCY: Realmente está comenzando a molestarte, ¿no es verdad?

KATE: Así es. No es broma. Hay una mujer que trabaja

conmigo que me tiene desconcertada. Sencillamente no sé qué pensar de ella. Imaginé que tal vez tú podrías decirme cómo tratar a esta clase de persona.

NANCY: Parece que realmente estás en un dilema.

KATE: Así es. Nunca conocí a nadie como ella. Bien, veamos, cómo te la describiré. Primero, es muy inteligente, no hay duda. Tiene cerebro y todo lo demás y realmente lo sabe. El problema es que para todo tiene respuesta. Si le hago una sugerencia, siempre le encuentra algo malo, alguna razón para que no sirva.

NANCY: Es frustrante cuando se opone a todo lo que tú sugieres.

KATE: ¡Y en qué forma! Después generalmente me viene con dos o tres ideas que ella cree que son mejores, pero sus ideas son tan tontas; casi siempre lo que sugiere es algo completamente diferente de lo que estamos haciendo. O son ideas que harían necesario que cambiáramos nuestros métodos o que ideáramos un nuevo dispositivo, o perder tiempo en desarrollar una forma, o algo parecido.

NANCY: Estás viendo sus ideas como muy novedosas o muy especiales, o tal vez me quieres decir que necesitarían desviarse demasiado de lo que estás acostumbrada a hacer en tu departamento.

KATE: Bueno, no me molestan las sugerencias constructivas de cuando en cuando. Pero me hace sentir, cada maldito día, que nuestra manera de hacer las cosas está pasada de moda o es anticuada. Como si no fuéramos progresistas, o modernos, o algo parecido.

NANCY: No te agrada que te hagan sentir que estás atrasada.

KATE: ¡Demonios, no es así! Estas jovencitas con su educación universitaria piensan que lo saben todo; que hay que cambiar todo. ¡Ya me cansé de oír eso todo el tiempo! Como si la experiencia no sirviera para nada.

NANCY: Te desagrada oír que devalúen tu experiencia y ya estás harta de que esté tratando de presionarte para que cambies las cosas.

KATE: ¡Claro que sí! Tengo que admitir que algunas de sus ideas no son malas. Ciertamente es inteligente. Solamente quisiera que ella apreciara mi mucha experiencia en este

trabajo y no suponga que todo lo que hacemos está mal.

NANCY: Realmente valoras algunas de sus ideas, pero quieres que te aprecie.

KATE: Realmente no necesito que me aprecie. Tenemos nuestra parte de problemas, pero, ¿qué departamento no los tiene? Sencillamente no tenemos tiempo para resolverlos todos.

NANCY: Tú sabes dónde podrían hacerse mejoras, pero piensas que no tienes tiempo de atender todos los problemas.

KATE: Así es. Creo que podríamos programar una reunión especial para alguna de estas noches después del trabajo.

NANCY: Ciertamente, esa es una posibilidad.

KATE: Claro. Entonces no sería yo la única que tendría que defender un montón de cosas ante esta hormiga ansiosa. Otras personas del grupo podrían convencerla.

NANCY: Te agradecería que las demás te ayudaran y te quitaran esa monserga de encima.

KATE: Ciertamente me agradecería. Y podríamos también hacer algunos cambios con los cuales estaría yo de acuerdo.

NANCY: Estás pensando que una reunión mataría dos pájaros de un tiro.

KATE: Sí, así lo creo. Debemos reunirnos más seguido como grupo.

Voy a programar la reunión para la semana entrante. Mientras más pronto, mejor.

NANCY: Es tan buena idea que debes hacerlo rápidamente.

KATE: Seguro. Ahora debo volver a mi trabajo; tengo que pensar en alguna solución para el enredo que descubrimos con nuestros pedidos pendientes. Gracias por escucharme, Nancy.

NANCY: Por nada, Kate.

¿Se dio usted cuenta de que en ningún momento Nancy “apartó” la bola de Kate? Escuchó con empatía, usó retroalimentación después de cada uno de los mensajes de Kate, y evitó el uso de las barreras. Era evidente la falta de defensa de Kate, lo que le permitió llegar a una solución que fue de su agrado.

ESCUCHAR ACTIVAMENTE EN SU PERSPECTIVA APROPIADA

Hasta ahora, mis ejemplificaciones de Escuchar Activamente, han sido seleccionadas con todo cuidado, especialmente para ayudarlo a usted a aprender a reconocer en forma exacta de qué tipo de respuesta se trata, cómo difiere de las 12 Barreras, y cómo se oye en un diálogo entre dos personas, una de las cuales tiene un problema. Para evitar una mala interpretación o mala concepción, debemos decir mucho más respecto a esta importante habilidad.

¿Necesito retransmitir cada uno de los mensajes?

Claro que no. Recuerde que existen otras tres clases de respuestas que facilitan la resolución de problemas: abrepuertas, escuchar pasivamente y las respuestas de reconocimiento. Se encontrará usted utilizándolas también, cuando trate de ser un consejero eficaz con una persona que tenga un problema. Asimismo, habrá ocasiones en las cuales usted no entenderá determinados mensajes como para retransmitirlos; tendrá usted que responder con el silencio o unos cuantos "Mm-hms".

¿Podré usar alguna vez las barreras?

Ciertamente, pero por lo general no cuando se trata de los problemas de la otra persona. Las cuatro respuestas de ayuda son mejores cuando el emisor es *propietario de un problema* y solicita su ayuda para tratar de resolverlo. En estos momentos especiales, las barreras tienen una *muy elevada probabilidad* de impedir alguna comunicación adicional del ayudado y de inhibir su solución al problema. En otros momentos, como lo señalaré más adelante, las barreras tienen *muy pocas probabilidades* de interrumpir la comunicación: por ejemplo, en el área de sin problemas o durante el tiempo de trabajo productivo. En estos momentos, cuando usted da direcciones, instruye, aconseja, ofrece soluciones, hace preguntas, evalúa o aun bromea, rara vez afectarán estas actividades sus relaciones con los miembros del grupo. Sin embargo, aun en estos casos, es esencial que se conserve sensible y que reconozca los indicios y las pistas que señalan que uno de los miembros del grupo no está libre de problemas y ya no es productivo. En este momento es cuando usted debe cambiarse de inmediato a Escuchar Activamente.

¿Puedo confiar en que los demás siempre podrán resolver sus problemas?

Esta es la mejor suposición que podemos hacer, porque generalmente nos equivocamos en el sentido de subestimar la habilidad de las personas para resolver sus problemas. Por supuesto, las personas *no siempre* llegan a la solución de sus problemas. Descubrirá usted que hay ocasiones en las cuales les ofrece ayuda y comienza a ser un buen escuchador, pero en las cuales el ayudado no se siente con deseos de resolver sus problemas en ese momento. Usted debe dar marcha atrás y respetar esa actitud. En otras ocasiones, usted se sorprenderá cuando el propietario del problema únicamente expone el problema y airea sus sentimientos y aparentemente eso es todo lo que se necesitaba; ninguna solución, solamente un poco de empatía por parte de quien escucha, la oportunidad de que sus sentimientos sean aceptados. Habrá también ocasiones en las cuales el ayudado avanza solamente a través de los pasos 1 y 2 del proceso de resolución de problemas, le da las gracias efusivamente y después se marcha. ¡No se sienta decepcionado! Por lo general completarán posteriormente, sin la ayuda de usted, el proceso de resolución del problema, o tal vez le busquen después en solicitud de ayuda adicional. Finalmente, a veces las personas tienen problemas cuya solución requiere recursos (conocimientos, herramientas, dinero) que no poseen, como en el ejemplo siguiente:

TRABAJADOR: Realmente estoy en un aprieto. Necesito comprar 50 carpetas de tres argollas, de a cinco dólares cada una; pero no sé si el presupuesto del departamento me permita hacer este gasto.

LÍDER: Bueno, es difícil, pero déjeme ver si puedo encontrar una cantidad similar que haya sido asignada para otros propósitos. ¿Puedo verle después?

Para situaciones como esta; utilizamos el término de "dependencia legítima"; situaciones en las cuales alguien depende legítimamente de usted para información o para obtener algún recurso, porque usted es quien posee lo que el ayudado necesita y no tiene. En estos casos, el Escuchar Activamente no sólo es innecesario sino que por lo general es inapropiado.

¿El Escuchar Activamente significa estar de acuerdo?

Es comprensible por qué se hace esta pregunta con tanta frecuencia. La mayoría de nosotros estamos acostumbrados a las comunicaciones que transmiten acuerdo o desacuerdo. Cuando las personas escuchan a otras personas, generalmente responden con palabras que significan correcto o equivocado, sólido o débil, lógico o ilógico, bueno o malo. Al Escuchar Activamente nunca se transmite evaluación negativa o disensión; sin embargo, al exponerse por primera vez a esta técnica, algunos líderes tienen temor de que, al retransmitir los sentimientos de una persona (especialmente enojo, odio, desaliento, desesperanza y otros) pueden indicar que "yo pienso que tienes razón en tus sentimientos", "sanciono tus sentimientos", "creo que tienes razón" o "estoy de acuerdo contigo". Por esto es por lo que me preguntan con tanta frecuencia: "¿No se refuerzan o fortalecen los sentimientos negativos al Escuchar Activamente?"

Estos temores están basados en el hecho de confundir la *aceptación* con estar de acuerdo. Es muy distinto decir "realmente estás desesperado" que "estoy de acuerdo en que es un caso desesperado".

Al Escuchar Activamente se comunica "oigo lo que sientes", ni acuerdo ni desacuerdo, no se juzga si los sentimientos son correctos o no. Quien escucha transmite únicamente la *aceptación* de que los sentimientos existen. Este tipo de aceptación puede ser muy desconcertante, porque rara vez la encuentran las personas. Esto explica el efecto especial del Escuchar Activamente: al emisor se le deja toda la responsabilidad de valorar lo apropiado o inapropiado de los sentimientos, lo cual en realidad, sucede casi siempre. Y esto frecuentemente nos lleva a la resolución de problemas en forma productiva.

¿Todo lo que necesito es la habilidad de escuchar?

No, pero será suficiente en muchas situaciones cuando los miembros del grupo tengan problemas que interfieran con la satisfacción de sus necesidades. En otras situaciones, le será obvio, después de que haya entendido el problema del subordinado, que tendrá que emprender una acción definitiva para ver que se resuelva el problema.

Julia está inconforme porque usted frecuentemente deja que las reuniones de personal se prolonguen más allá de la hora de salida,

haciendo que pierda el viaje de regreso a su casa, en el transporte colectivo.

Carla le informa que su eficiencia se ve afectada, porque no tiene suficiente espacio para archivar y que necesita en su oficina otro archivero de tres cajones.

Marco está alterado porque no dispone del tiempo suficiente del departamento de asistentes para sus pedidos, lo cual le ocasiona demoras costosas en la terminación de sus proyectos.

Sus miembros de grupo le convencen de que su productividad se ve seriamente reducida debido a una política de la compañía que requiere trabajo innecesario de papelería. Sin embargo, usted no puede cambiar la política sin la aprobación de su superior.

Arturo pregunta si puede salir una hora más temprano, dos veces a la semana, para poder estar en su casa a la hora en que sus hijos llegan de la escuela. Ofrece entrar una hora más temprano todos los días.

Obviamente, cada uno de estos problemas, requiere alguna acción de su parte. El Escuchar Activamente los problemas del subordinado no es suficiente. Necesitan respuestas, o que usted interceda por ellos. Aunque el Escuchar Activamente podría haber facilitado la definición del problema y la generación de una solución, esa solución resulta ser algo que *usted* tiene que hacer.

Escuchar con comprensión, empatía y aceptación, es una habilidad esencial para un líder eficaz, pero no es la única herramienta para resolver los problemas que encuentran los miembros de su grupo.

¿Qué pasa si no estoy de humor para escuchar?

Recuerde que, aunque el Escuchar Activamente es una técnica poderosa para ayudar a las personas a resolver sus propios problemas, no es más que un *vehículo*, una manera de comunicar sus actitudes de aceptación y su comprensión empática. Si por alguna razón, usted no se siente receptivo cuando un miembro del grupo quiere compartir un problema, la habilidad de Escuchar Activamente nunca podrá disfrazar sus verdaderos sentimientos. Y si usted no tiene la intención de ser

comprensivo, de ninguna manera hará una buena labor de escuchar.

Supongamos que un miembro del grupo quiere hablarle de un problema justamente cuando usted está terriblemente ocupado haciendo algo que debe acabar de inmediato, terminando un informe que su jefe necesita, haciendo importantes llamadas telefónicas, corriendo para llegar a una junta a la que no puede dejar de asistir. Este no es el momento de Escuchar Activamente; no pondrá su corazón en ello. Es mejor decirle a la persona que en ese momento no la puede atender, explicarle la razón, y preguntarle si estaría dispuesto o dispuesta a volver cuando usted pueda estar en disposición de ayudarlo.

Recuerde cómo el "principio de la copa llena" insiste en que, a no ser que usted esté relativamente satisfecho (libre de presiones de sus propias necesidades), no podrá estar de humor para ayudar a los demás. Ni tampoco podría hacerlo bien. Para poder ayudar a los demás a través de los diversos pasos de la resolución de problemas, se necesita no solamente tiempo, sino también un genuino sentimiento de aceptación de su parte. Así es que no trate de aceptar ni de ayudar, si no se siente receptivo, si no se siente con el humor para hacerlo. Casi todos los problemas que se presentan a los miembros de un grupo, pueden esperar algunas horas (o inclusive algunos días), hasta que usted sienta que puede asumir el papel de ayudador.

Para escuchar empáticamente y con precisión a otra persona, se requiere prestar atención intensa, por lo cual usted encontrará que no puede escuchar con la concentración adecuada, si está preocupado por algo o envuelto en sus propios pensamientos. Los miembros del grupo no necesitan líderes que *siempre* escuchen; lo que necesitan son líderes que escuchen cuando se sienten verdaderamente comprensivos, receptivos e interesados.

5. Haga uso diario de su habilidad para escuchar

Las situaciones en las que se requiere escuchar empáticamente son casi ilimitadas en los grupos y en las organizaciones. No es exagerado decir que los líderes, todos los días tienen oportunidades de poner a trabajar sus habilidades de escuchar. Si usted hace el esfuerzo de adquirir competencia en este implemento esencial de la comunicación, recibirá en recompensa muchos resultados tangibles. Pero la competencia sólo se adquiere si se trabaja para lograrla. Obviamente, al igual que con cualquier otra habilidad, la mejor manera de comenzar a aprender a Escuchar Activamente, es mediante un adiestramiento formal bajo la dirección de un instructor, pero a la larga, la responsabilidad de aprender es únicamente de usted, y el mejoramiento provendrá únicamente de la práctica en diversas situaciones. En este capítulo le mostraré la manera en que puede emplear su habilidad de escuchar, en situaciones que se presentan todos los días.

LOS SENTIMIENTOS SON AMISTOSOS

Casi desde la infancia se condiciona a las personas para pensar que los sentimientos son malos y peligrosos, enemigos de las buenas relaciones humanas. Las personas crecen con temor a sus sentimientos, de los propios y de quienes los rodean, en parte, porque han oído de los adultos, durante su vida, muchos mensajes como los siguientes:

- "Que no te oiga decir que no quieres a tu hermanito".
- "No debes desanimarte por lo que pasó".
- "Si no puedes decir algo agradable, mejor no digas nada".
- "No te mortifiques, mañana las cosas estarán mejor".
- "Absolutamente no hay nada que temer".
- "Mantente ecuánime".
- "Ahoga tu orgullo".
- "Contrólate, jovencita".

Posteriormente encontramos refuerzos adicionales a la fuerte prohibición de expresar los sentimientos, en el mundo del trabajo en el que se nos advierte: no hay lugar para los sentimientos. De alguna manera, los sentimientos y las emociones son percibidos como la antítesis de la racionalidad y de la superficialidad que se requieren en las relaciones que deseamos en el lugar de trabajo. Dejar sus preocupaciones fuera de la puerta y mantenerse callado son los comportamientos que se consideran apropiados para las personas en las organizaciones; la gente cree que estos comportamientos serán valorados y recompensados a la larga.

Estas normas penetrantes y represivas de los grupos, no solamente contribuyen sólidamente a la salud psicológica; también son contraproducentes para la eficacia organizacional. Como todos saben bien, al trabajar con personas inevitablemente se generan sentimientos de todas clases, irritación, ira, frustración, decepción, temor, inutilidad, desesperación, odio, rencor, desaliento, con grados que van desde lo leve hasta lo intenso. En tanto que experimentar estos sentimientos no daña a la salud, el reprimirlos sí lo hace. El ahogar continuamente sus sentimientos, definitivamente es "peligroso para su salud", y finalmente puede causar úlceras, cefaleas, hipertensión arterial, colon hipertónico y otros innumerables problemas psicosomáticos. La represión de los sentimientos puede también reducir su efectividad, al distraerle de su trabajo.

Al preguntarle cómo era posible que soportara el clima represivo de la escuela en la que trabajaba, una vez me dijo un profesor: "Utilizo el método de los tres martinis antes de la comida, como lo hacen la mayoría de los profesores de esta escuela". En otra organización en la cual yo trabajaba como consultor, un gerente divisional de ventas, tenía la fórmula siguiente para sobrevivir: "Mantengo la boca cerrada y limpia la nariz".

Contrariamente a la creencia de que "aquí no hay lugar para sentimientos", existe evidencia de que expresar los sentimientos en realidad aumenta la efectividad y productividad del grupo. La franqueza al expresar los sentimientos, en cierto modo tiene la misma función que tiene el dolor para el organismo humano. El dolor es una señal de alarma de que algo anda mal dentro de uno; los sentimientos de los miembros de grupo, similarmente, son señales de alarma para el líder, de que algo anda mal dentro del grupo. Consecuentemente es conveniente que el líder propicie un clima en el cual los miembros del grupo puedan externar sus sentimientos en forma libre.

Los líderes deben tratar los sentimientos como "amistosos" en vez de peligrosos. Los sentimientos deben recibirse con agrado porque son indicios y pistas de que existe algún problema. Al tomar esta actitud, los líderes no harán caso omiso de las señales, o lo que sería peor, no pondrán barreras a los emisores de dichos mensajes. En vez de esto, deben alentar a las personas, al Escuchar Activamente, a ir más allá de sus sentimientos para llegar al problema subyacente. Compare las dos maneras diferentes de reaccionar a los sentimientos, en las situaciones hipotéticas siguientes:

1. Trabajador: ¡Caramba! ¡Otra reprimenda sobre lo que estamos haciendo en el taller!

Líder: Vamos Fred, acéptala como crítica constructiva (MORALIZAR, PREDICAR).

Líder: Parece que piensas que te están atacando por todas partes (ESCUCHAR ACTIVAMENTE).

2. Trabajador: ¿Por qué diablos comete Magda tantos errores?

Líder: Estos días ella ha estado bajo mucha presión (DISERTAR, EXPONER LOS HECHOS).

Líder: Realmente estás molesto por su desempeño (ESCUCHAR ACTIVAMENTE).

3. Trabajador: No tengo mucha confianza en mi capacidad para hacer ese trabajo.

Líder: Sé que podrás hacerlo si lo intentas (REAFIRMAR).

Líder: Tienes miedo de que sea mucho para ti (ESCUCHAR ACTIVAMENTE).

4. Trabajador: No volverás a ver que me ponga en evidencia en las reuniones de personal.

Líder: Juan, obviamente estabas fuera de lugar (JUZGAR, CRITICAR).

Líder: Te arrepientes de haber hablado y tal vez tus sentimientos fueron lastimados (ESCUCHAR ACTIVAMENTE).

En cada uno de estos ejemplos, es muy probable que la primera reacción a los sentimientos del miembro del grupo, impedirán el ir hacia la identificación del problema. Con las segundas respuestas, todas de Escuchar Activamente, es más probable que lleven aceptación y aliento al miembro del grupo para que vaya más allá de sus sentimientos y llegue a la definición del problema real.

LOS SENTIMIENTOS PUEDEN SER TRANSITORIOS

Cuando alguien dice: "Odio este trabajo" o "no puedo trabajar con Betty" o "aquí nadie aprecia mi trabajo", la mayoría de las personas se inclina a pensar que estos sentimientos son más bien permanentes e invariables. Y, usualmente, mientras más fuerte sea el sentimiento, más parece definitivo e irreversible. Por ejemplo, si mi esposa me recibiera en la puerta de la casa con "estoy terriblemente enojada contigo", mi reacción inmediata sería que en alguna manera he hecho algo contra mi familia y que ella nunca volverá a sentir hacia mí lo que siempre había sentido. Los padres también tienen una reacción similar cuando alguno de sus hijos adolescentes exclama: "¡Nunca volveré a salir contigo a ninguna parte, nunca!"

Afortunadamente los sentimientos negativos pueden ser bastante transitorios. Una de las razones para ello, es que las personas, de manera deliberada, seleccionan sentimientos fuertemente negativos como *códigos* para comunicar "quiero estar seguro de que tengo toda tu atención", o "quiero que sepas lo mal que me has hecho sentir". Si el receptor puede decodificar el sentimiento negativo y de responder con aceptación y comprensión empática, casi como por acto de magia desaparece el sentimiento intenso que es remplazado por un sentimiento mucho menos intenso, a veces por un sentimiento positivo. En varias ocasiones he escuchado que un niño le diga a su padre "te odio" o "eres un padre terrible", pero antes de un minuto, si el padre acepta el primer sentimiento, el niño estará abrazando y besando a su padre.

Lo mismo sucede con las relaciones de los adultos en los grupos y en las organizaciones. Cuando los líderes se dan cuenta de que los sentimientos no están esculpidos en granito, les tienen menos temor y pueden enfrentarse a ellos constructivamente. Insisto: Escuchar Activamente es la mejor herramienta, porque generalmente tiene el efecto de apagar el sentimiento. Esto se ejemplifica en el extracto siguiente de una entrevista que tuvimos con el director de relaciones industriales de una compañía de productos químicos, en el Medio Oeste:

Quiero contarles un caso en el cual el presidente (secretario general en otros países del continente) del sindicato vino a mi oficina, muy alterado. Estaba tan encerrado en sus sentimientos que no tenía yo ninguna influencia sobre él. Le respondí a sus preguntas pero eso lo

alteró más, hasta el punto de que se levantó y se dirigió hacia la puerta. Cuando ya estaba solo dos pasos fuera de mi oficina, elevé ligeramente mi voz y le dije: "Realmente esto le ha alterado". Se detuvo, titubeó y se volvió hacia mí teniendo en ese momento el semblante rojo. Regresó, se volvió a sentar y dijo: "¡Seguro que me ha alterado!" Entonces se desahogó, estuvo en mi oficina otros cinco minutos. Cuando salió, aunque teníamos todavía algunos problemas importantes pendientes, el color de su semblante tenía como la mitad de la intensidad que tenía antes. Y no sentí que fuera a salir como una tromba a causarnos más problemas. El problema se había aliviado ligeramente. Pienso que esperaba que sucediera algo que le evitara verse obligado a ejecutar la acción con la que estaba amenazando.

La siguiente experiencia fue reportada por un gerente de una manufacturera textil en la costa este:

Uno de nuestros supervisores de equipos de trabajo, después de completar el curso L.E.T. y conscientemente usar las habilidades de Escucha Activa por primera vez en una reunión de trabajo, me dijo estas habilidades de funcionan, nunca habíamos tenido una reunión productiva. Sólo Escuchar Activamente a sus preocupaciones nos permitió continuar y trabajarán en soluciones en lugar de quejarnos durante toda la reunión.

Aquí hay un Sargento de policía entrenado en L.E.T., Escuchando Activamente y a una persona que llamó para quejarse sobre el oficial de policía o que le había dado una multa.

(Note que las primeras respuestas de Escucha Activa del oficial son realmente Parlotear, por ejemplo, reflejando hechos pero no sentimientos. Después note que inicia a Escuchar Activamente)

Sargento: Buenos días, estoy regresando su llamada respecto a su queja sobre un oficial asignado a mi equipo. ¿Podría decirme por favor sobre su queja?

Ciudadano: Gracias por llamar Sargento. El oficial Márquez fue rudo y descortés.

Sargento: Carlos fue rudo y descortés.

Ciudadano: Sí. Me detuvo y sólo pidió mi licencia de conducir, registro y prueba de seguro. Fue todo lo que dijo.

Sargento: Carlos le pidió su licencia de manejo, registro y prueba de seguro.

Ciudadano: Sí. Y después regresó a su patrulla y me escribió una multa. Nunca preguntó si había una buena razón por la cual no me había detenido en la luz roja.

Sargento: Entonces usted no se detuvo en la luz roja.

Ciudadano: No, no lo hice. Pero había un carro tan cerca de mí que no quise frenar y causar un choque.

Sargento: Usted no quería causar un accidente.

Ciudadano: Correcto. Y sé que debí haberme detenido en el semáforo pero estaba preocupado por ese auto atrás de mí. El oficial pudo haberme preguntado por qué me pasé el semáforo.

Sargento: A usted le habría gustado que Carlos le preguntara sobre las circunstancias que pudieron haber influido en que usted no haya seguido el reglamento.

Ciudadano: Sí. Carlos pudo al menos haber preguntado. Todo lo que hizo fue arreglar su procedimiento. Parecía que no se preocupaba mucho sobre mí.

Sargento: Entonces Carlos fue completamente formal y no mostró mucha preocupación sobre su seguridad y bienestar.

Ciudadanos: Exactamente. Pudo haber al menos preguntado por algunos minutos. Sólo me escribió una multa y se fue.

Sargento: Le hubiera gustado si Carlos hubiera pasado tiempo escuchando su lado de la historia y preguntándole si tenía alguna duda sobre la multa o el proceso para comparecer.

Ciudadano: Sí. Quiero decir, no fue realmente rudo o descortés, sólo parecía no tener mucho tiempo para mí. Después de que firme la multa sólo dijo: "Tenga un buen día". ¿Cómo se supone que tenga un buen día después de una multa?

Sargento: Bueno, ahora tengo todo el tiempo del mundo para usted. ¿Hay alguna pregunta que usted tenga que pueda contestar?

Ciudadano: No gracias. Gracias por escucharme, realmente lo aprecio.

La siguiente vez que alguien le envíe un mensaje demasiado emotivo, cálmese y Escuche Activamente para demostrar su

comprensión y aceptación de los sentimientos de esa persona. Es posible que se desvanezcan tan abruptamente como hicieron erupción.

LLEGAR AL PROBLEMA REAL

Los problemas de las personas son como las cebollas: tienen capas. Solamente después de quitar las capas exteriores se llega al centro del problema. Algunas veces las personas saben cuál es el problema real pero temen comenzar en ese punto; pero más frecuentemente, ni siquiera se dan cuenta de lo que está abajo. Cuando una persona comienza por hablarle de un problema molesto, generalmente lo único que oye es "el problema de presentación". Escuchar Activamente facilita al ayudado a que pase a través del problema de presentación y que al fin llegue al centro del problema.

Un supervisor a quien entrevistamos varios meses después de que tomó el curso de L.E.T., describió la manera en que había aprendido a esperar y a escuchar hasta que su subordinado llegaba a la raíz del problema real:

Durante años sentí que uno de mis problemas era que no escuchaba cuando alguien me hablaba. Ya aprendí a escuchar, no a tratar de adelantarme a pensar en lo que le iba a contestar. Eso lo he hecho muchas veces. Si algún tipo venía quejándose de algo, de inmediato comenzaba a pensar en la manera de contestarle. Es decir, no lo escuchaba. Ahora he mejorado mucho. Hoy, cuando algún tipo me viene con un problema, sencillamente bloqueo mis pensamientos y escucho y a veces tomo apuntes. Lo que sucedió es que algunas veces me encontré con que estaba resolviendo un problema equivocado; ya tenía las respuestas antes de que él estuviera a la mitad de su exposición. Era una respuesta, pero no la respuesta al problema que realmente la estaba preocupando.

Aquí tenemos el caso de otra persona que empleó el método de Escuchar Activamente para ayudar a un empleado a que pasara de un problema de presentación al problema básico:

El Gerente de Recursos Humanos de las oficinas administrativas de una ciudad del oeste, relató, cómo el Escuchar Activamente, le permitió descubrir el problema real en una conferencia con uno de los empleados municipales. Al principio la empleada se quejó amargamente de lo injusto de la evaluación de su trabajo que acababa de recibir de su gerente. El consejero de personal estaba seguro de que la empleada pensaba que los objetivos de trabajo que

su jefe había implantado, eran injustos e inalcanzables. Escuchando activamente, finalmente se descubrió el problema real: la empleada ya había decidido renunciar porque se iba a casar y se iba a vivir a Vancouver y estaba temerosa de no poder obtener una buena carta de recomendación de la compañía que le permitiera conseguir otro trabajo. Cuando el problema real salió a la superficie, el consejero de personal ayudó a la empleada a tomar la decisión de dirigirse directamente a su gerente y pedirle la carta de recomendación. De hecho, obtuvo una buena recomendación.

En esta situación, como sucede con frecuencia, al escuchar el problema de presentación descubrió la preocupación de la empleada, para la cual se desarrolló la solución apropiada.

LAS PERSONAS SON MÁS AGRADABLES DE LO QUE SE PIENSA

Todo el mundo evalúa y juzga, aunque en grados variables. Cuando observamos a las personas comportándose de determinada manera, tendemos a formarnos un juicio respecto a cómo son y cuánto nos agradan. Cuando no podemos entender lo que está detrás del comportamiento de las personas, especialmente si es poco común, es más posible que nos desagraden. Por el contrario, el conocer a las personas generalmente hace que nos agraden más. Y puesto que Escuchar Activamente es una forma muy eficaz de alentar a las personas a que hablen de ellas mismas y de sus sentimientos, no es sorprendente que uno de los efectos más comunes de Escuchar Activamente es que quien escucha descubre que las personas son más agradables de lo que pensaba al principio.

Lea el extracto siguiente de una entrevista con un supervisor que recién había terminado un curso de L.E.T. Todo lo resume con su conclusión: "Antes, no hubiera dado diez centavos por él".

Me tocó este tipo que está ahora en el hospital pero que pronto volverá al trabajo. Era un tipo con quien mucha gente tenía problemas, y al final me tocó a mí. Se me dijo: "Bien, Gary, te tocó este tipo, a ver qué puedes hacer con él". Al principio no podía entenderme personalmente con él. No me agradaba. Pero después de que llegué a conocerlo, al escucharlo y oír lo que tenía que decir, nos llevamos muy bien; no tengo ningún problema con él. Ocasionalmente tiene un arranque, viene y me dice: "No trabajaré más tiempo extra en este lugar, ni por dinero ni por amor". Logro que se calme, hablo con él y le digo: "Vamos, espera un momento, Bob, ¿cuál es tu problema?" Me lo dice, lo escucho y le explico lo que ha sucedido, y al día siguiente ya se encuentra bien. Así es que realmente creo que el curso de L.E.T. fue bueno en este aspecto. También me encuentro escuchando más a mi familia en la casa. Hasta el doctor dijo: "Gary ha logrado más que nadie con Bob". Seré franco con usted, antes yo pensaba que el tipo debería estar en un circo de gentes raras. Pero descubrí qué es lo que causaba sus alborotos y ahora nos llevamos de maravilla. Anteriormente, no hubiera dado diez centavos por él.

ECHAR ACEITE SOBRE AGUAS AGITADAS

Cuando surgen los conflictos en las relaciones humanas, las emociones alcanzan un nivel elevado y se intercambian sentimientos de enojo. Durante esta etapa, nadie tiene el humor apropiado para resolver problemas constructivamente; están demasiado envueltos en sus sentimientos y no pueden pensar de la manera necesaria para la resolución de problemas. En este caso es donde Escuchar Activamente es muy útil; ayuda a las personas a que se desahoguen de sus sentimientos y abren el camino para la resolución subsecuente de los problemas.

Cuando las personas están enojadas o alteradas, quieren que se sepa, como si dijeran "usted debe comprender lo enojado o alterado que estoy antes de que yo esté dispuesto a tratar de resolver el problema que me hizo enojar o que me alteró". A veces las personas quieren castigar: "Mira cómo me has alterado o hecho enojar. ¿No te apena?" También hay otra razón por la cual las personas quieren ventilar sus fuertes sentimientos en un conflicto: la de amedrentar a la otra persona para que acepte todas sus exigencias: "Si demuestro suficiente enojo y grito lo bastante fuerte que puedo, tal vez logre lo que quiero". Esto no es muy diferente de las rabietas de los niños, y como bien lo saben los padres, la mejor estrategia es esperar a que se apaguen los sentimientos.

El incidente que mencionamos a continuación, relatado por un director de personal, ejemplifica cómo el Escuchar Activamente puede calmar a las personas enojadas y abrir el camino para la resolución de los problemas:

La vez que realmente me dio magníficos resultados fue con los dirigentes del sindicato. Su estilo anterior era venir violentamente con alguna queja, grande o pequeña, y convertirla en algo muy grande. Si gritaban lo suficientemente fuerte, alguien de administración cedería y trataría de endulzarlos para que se calmaran. Después de veinte años de esto, habíamos llegado al punto de estar dispuestos a dar, desde el principio, un gran porcentaje de lo que teníamos. Bien, después de tomar el curso de L.E.T., tomaba un block de papel y decía: "Bueno, muchachos, realmente están alterados; pero mientras se calman un poco, lo anotaré aquí en el block". Esas reuniones seguían un curso típico,

duraban cierto tiempo, durante el cual ellos alegaban y vociferaban. Mientras tanto yo hacía anotaciones y Escuchaba Activamente retransmitiendo siempre que decían: "El capataz tal, en la planta 5, está haciendo un trabajo pésimo y vamos a tener que hacer esto y lo otro". Yo seguía retransmitiendo que ellos se sentían muy alterados y queriendo saber más del problema para determinar si podía hacerse algo al respecto. Por lo general se calmaban, como cuando se echa aceite sobre el agua, y se tranquilizaban. Y antes de terminarse la junta, ya se mostraban amigables y decían cosas como: "Ok, nos damos cuenta que aquí hay problemas que necesitan verificarse. ¿Cuándo nos puede tener una respuesta? Invariablemente, cuando regresaban, era en un nivel emocional totalmente diferente, tal como: "¿Ya averiguó algo sobre tal o cual cosa?" Y yo les decía: "Sí, y esto es lo que averigüé". Mis respuestas no siempre eran positivas y no siempre oían lo que querían oír, pero aun cuando era así, ya se mostraban bastante apaciguados con toda la situación, sintiendo que en realidad se les había escuchado.

Cuando las emociones de las personas están muy exaltadas, no conozco una herramienta mejor que la Escucha Activa para llevarlos al punto en el que "sientan que realmente se les ha escuchado".

AYUDA PARA QUE LA GENTE CREZCA

Algunas veces, aunque no con frecuencia, al líder se le presenta la oportunidad de contribuir al crecimiento personal de un miembro del grupo. Sin las habilidades de Escuchar Activamente, los líderes con seguridad pierden estas oportunidades de actuar como consejeros para un subordinado con problemas. Los líderes no capacitados, interrumpen el flujo de comunicación con las barreras, y pierden la oportunidad de ayudar a los subordinados a resolver su problema, a desarrollar nuevas introspecciones o de alcanzar soluciones constructivas. Los líderes que tienen habilidad para Escuchar Activamente, por lo general, pueden ayudar a los subordinados a convertir los problemas en ocasiones de desarrollo personal.

Con frecuencia, estas sesiones de asesoría con los subordinados producen mejoras importantes en el desempeño del trabajo: a la persona tímida se le ayuda para que hable más frecuentemente en las reuniones; el trabajador obtiene introspecciones de las causas de sus descuidos y aplica una acción correctiva; al supervisor autoritario se le ayuda a darse cuenta de su imposición y comienza a tratar a los trabajadores de manera más comprensiva; una lectora lenta, se sobrepone a su temor a la escuela y se inscribe en un curso de lectura rápida; un contador compulsivo y perfeccionista, relaja sus estándares irreales y acelera su desempeño, como se indica en el incidente siguiente:

Héctor: Carmen, realmente estoy descontento con la manera en que se desarrolló hoy nuestra plática respecto a sus sentimientos, por lo pesado de su trabajo. Siento que el asunto no está resuelto y me agradecería tratar una vez más de resolverlo. ¿No quisiera exponerme su problema otra vez?

Carmen: Seguro; yo también estuve descontenta con el resultado. Sentí que usted nunca comprendió lo importante que es para mí este problema.

Héctor: Usted realmente estaba muy alterada y yo actué como si no me hubiera dado cuenta, ¿verdad?

Carmen: Así es; porque lo que yo le estaba diciendo, Héctor, es que eso realmente está afectando mi trabajo.

Héctor: Uh-huh.

Carmen: No me agrada sentir que ando atrasada y que no

estoy poniendo todo mi esfuerzo.

Héctor: (Silencio).

Carmen: Al llegar a casa por la noche, hace que me sienta culpable y que no me sienta bien.

Héctor: Así es que esto realmente te está afectando.

Carmen: En realidad sí me está afectando y quisiera hacer algo para remediarlo (pausa).

Héctor: Ya veo.

Carmen: Sé que soy consciente, Héctor. Me gusta hacer un buen trabajo y hacerlo con precisión.

Héctor: Mm-hm.

Carmen: A veces pienso que tal vez sea demasiado consciente y que me apego mucho a la precisión.

Héctor: Parece que está usted orgullosa de su trabajo y que quiere hacerlo a la perfección, pero que está comenzando a pensar si no está dedicando demasiado tiempo y esfuerzo en hacerlo demasiado perfecto.

Carmen: Bueno, puede ser eso. Hay ocasiones, cuando reviso tres o cuatro veces mis cifras, en que en mi fuero interno sé que eso no es necesario porque rara vez encuentro un error.

Héctor: (Silencio).

Carmen: Bueno, a veces siento el deseo de revisarlas una sola vez y de hacerlas a un lado y tomar el siguiente trabajo; pero algo dentro de mí me dice que es mejor que las revise otra vez, porque no quiero que nadie me encuentre un error.

Héctor: Bueno, parece que realmente se está dando cuenta de que está exagerando en sus revisiones, pero que algo dentro de usted... el temor de que le encuentren un error... le obliga a continuar revisando.

Carmen: Así es, siempre he sido así. No solamente respecto a mi trabajo sino en muchas otras cosas.

Héctor: Ya veo.

Carmen: No me agrada que otras personas me encuentren errores. Creo que podría decirse que soy perfeccionista.

Héctor: Así es que usted está viendo esto como una especie de tema a lo largo de toda su vida. Que necesita estar libre de culpa y de ser perfecta en todo tiempo.

Carmen: Así es, pero a veces es una verdadera carga porque el ser perfecta lleva mucho tiempo. Es como si a veces me estuviera cortando la nariz para mortificar mi cara, porque dejo de hacer muchas cosas, porque siento que no debo hacerlas a no ser que las haga con perfección.

Héctor: Entonces este deseo de ser perfecta realmente le impide hacer muchas cosas y llevar una vida más agradable.

Carmen: Así es, estoy comenzando a darme cuenta de que eso es cierto. Durante mucho tiempo, realmente deseaba jugar tenis, y hace unos dos meses me inscribí para tomar unas clases.

Héctor: No me diga.

Carmen: Y mis amigos me llaman para que juegue con ellos, y realmente me agradaría hacerlo, pero les digo que no, que no quiero jugar.

Héctor: ¡Oh!

Carmen: La razón por la cual les digo eso, es porque quiero tomar más clases y sentirme más confiada.

Héctor: Comprendo.

Carmen: Para que cuando yo vaya a jugar con mis amigos vean que no cometo errores, o tal vez porque quiero que vean lo bien que lo hago.

Héctor: Ajá... parece que usted está viendo esto... esta necesidad de verse bien está impidiendo que usted haga contactos sociales y que se divierta, y que se sienta libre, y le está quitando todo lo agradable a la vida.

Carmen: Cierto. Volviendo a lo de mi trabajo, si pudiera ser menos compulsiva respecto a hacer todo a la perfección, estoy segura de que podría efectuar mucho más trabajo.

Héctor: Parece como si ya tuviera una idea de la solución de parte de su problema y esa idea es recortar parte de sus preocupaciones y de sus revisiones. Quiere ver cómo funciona eso.

Carmen: Claro, porque hay algunas cosas que en realidad no necesitan revisarse tres o cuatro veces. Podría haber algún error, pero creo que eso no sería catastrófico en nuestro negocio (pausa).

Héctor: Ya veo.

Carmen: En contabilidad hay tantas comprobaciones cruzadas que no es necesario que yo revise una y otra vez cada columna de cifras.

Héctor: Ya veo.

Carmen: Creo que eso ha hecho que trabaje más lentamente.

Héctor: De modo que usted puede ver que en realidad no habría mayor problema, si apareciera un error cada seis meses, como se lo ha estado imaginando.

Carmen: ¡Correcto, cierto, exactamente!

Héctor: Me da la impresión de que se está armando de valor para ensayar esa hipótesis.

Carmen: Me gustaría ensayarla durante una semana para ver si puedo hacer este cambio. No estoy segura de que pueda hacerlo, pero me parece tan sensato, que deseo ensayarlo y volver a consultar con usted, si fuera necesario buscar otra solución.

Héctor: Uh-huh.

Carmen: Pero tengo la sospecha secreta de que esto realmente puede reducir la pesada carga de trabajo que tengo sobre mi escritorio... y hacerlo en forma considerable.

Héctor: Así es que está un poco dudosa del resultado pero está dispuesta a ensayarlo.

Carmen: Sí lo estoy (pausa). Bueno, creo que voy a ensayarlo. Gracias por escucharme.

Héctor: No tiene que agradecer; y quedé muy satisfecho de esta conversación.

Carmen: Yo también.

Héctor: Eso es bueno.

Vale la pena volver a leer la sesión de asesoría de Héctor y Carmen para que no se pierda nada de la dinámica importante de este breve diálogo:

1. Observe el uso casi exclusivo que Héctor hace de la Escucha Pasiva, de las respuestas de reconocimiento, y de la Escucha Activo.
2. Observe cómo Carmen por lo regular confirmó la precisión de las respuestas de la Escucha Activa de Héctor, con "sí", "ciertamente", "así es", "sí lo estoy".

3. Observe la forma en que Carmen progresó del problema de presentación (estar atrasada en su trabajo), hasta el problema personal más fundamental (necesidad de verse bien ante los demás).
4. Observe cómo la Escuchar Activa de Héctor conservó la iniciativa con Carmen y cómo ella asumió toda la responsabilidad de la resolución de su propio problema y de la toma de decisión.

La mayoría de los líderes no tienen naturalmente el requisito de la habilidad de escuchar para ser consejeros de los miembros de su grupo. En consecuencia, pierden muchas oportunidades de contribuir al desarrollo personal de las personas a quienes supervisan y de ayudar a sus subordinados a satisfacer sus necesidades de autoestima, de logro y de progreso personal. Como ya lo he repetido varias veces, la satisfacción de las necesidades básicas de los subordinados es parte esencial de la eficacia de los líderes. Pero es necesaria también la habilidad de escuchar.

EL LÍDER COMO MAESTRO

Los líderes actúan mucho como maestros, dando instrucciones, explicando las nuevas políticas o procedimientos, adiestrando durante el trabajo. No obstante, son pocos los líderes que han recibido la preparación especial para desempeñar esta importante función. No se dan cuenta de lo difícil que es enseñar a las personas eficazmente; es mucho más complejo de lo que piensa la mayoría de la gente.

En primer lugar, no se comprende por lo común cómo tanta gente se resiste a ser colocada en una posición en donde tenga que aprender algo nuevo. Es un trabajo pesado porque se necesita dejar las maneras acostumbradas de hacer las cosas, y la forma familiar de pensar respecto a las cosas. El aprender representa cambios, y los cambios pueden producir trastornos y, a veces, llegar a ser amenazantes. Además, el papel de "aprendiz" en relación con el de "maestro" con frecuencia es considerado degradante, sin duda porque todos recordamos haber sido amonestados, castigados o protegidos por nuestros maestros en la escuela. Esto significa que, cuando el líder actúa como maestro, debe evitar el empleo de métodos de enseñanza que hagan que sus subordinados sientan que "se les está tratando como a niños de escuela".

Tomemos la situación demasiado generalizada, del líder que descubre que uno de los miembros del grupo está ejecutando su tarea en forma incorrecta y que necesita se le enseñe una mejor manera de hacerla. Podría parecer un problema sencillo y directo de corregir la ejecución del subordinado y de enseñarle una mejor manera; pero casi nunca es algo tan sencillo. Con frecuencia los subordinados responden con una diversidad de reacciones: turbación, irritación, estar a la defensiva, enojo. O frecuentemente, al principio puede ser difícil para el aprendiz, entender las instrucciones del líder o hacer la tarea de la nueva manera. Usualmente, las claves e indicios revelan estas reacciones:

"Hasta ahora siempre lo he hecho así".

"¿Qué tiene de malo la manera en que lo hago?"

"Nadie me ha dicho que lo haga de distinta manera".

"Bueno, esa sería la forma en que usted lo haría".

"No entiendo lo que usted me está diciendo".

"Oh, nunca podría aprender a hacerlo de esa manera".

"Me siento tan torpe; no es natural".

"Está usted yendo demasiado aprisa".

"No lo entiendo, debo ser tonto".

"Nunca aprenderé a hacerlo de esa manera".

Estos mensajes, no hay que decirlo, son señales de que la intervención del líder está causando problemas al subordinado. Recuerde su Ventana de la Conducta:



Una vez que se haya localizado la reacción del subordinado en el área apropiada de su Ventana, usted sabrá cuál es la habilidad que necesita. Ahora es el momento de demostrar comprensión, empatía y aceptación al Escuchar Activamente. Habrá muy poco o ningún aprendizaje hasta que reconozca los sentimientos del subordinado y lo ayude a solucionarlos de alguna manera. Su enseñanza debe detenerse hasta que usted tenga la evidencia de que otra vez está listo para aprender.

Este es el principio más importante de la enseñanza eficaz. Del mismo modo que no se puede ser líder sin seguidores, no se puede ser maestro sin alumnos.

Otra aplicación útil de Escuchar Activamente, ayuda a las relaciones entre maestro y aprendiz. Saber que se aprende más cuando en el

proceso el aprendiz es activo en vez de pasivo. Sin embargo, una cantidad sorprendente de enseñanza sitúa al maestro como un emisor activo, esto es, diciendo, explicando, disertando, presentado, y al aprendiz como a un receptor pasivo. Lograr que los aprendices se involucren más activamente y que participen en el proceso de enseñanza, es la marca de un maestro eficaz.

Una manera de lograr esto, es dar al aprendiz más oportunidad de hablar sobre el tema y, en este caso otra vez, Escuchar Activamente es útil. La clave es que usted dé sus presentaciones o instrucciones en segmentos muy cortos, invitando a los miembros de su grupo a externar sus reacciones a estas "mini-presentaciones". Después usted emplea la Escucha Activa para demostrar su comprensión y aceptación de sus mensajes.

Esto alienta a los aprendices a externar las reacciones a sus enseñanzas y propicia respuestas que le ayudarán a diagnosticar qué tanto o qué tan poco de sus instrucciones realmente han sido aprendidas, para que usted pueda decidir qué instrucciones adicionales son necesarias.

6. Cómo lograr satisfacer sus propias necesidades

Ahora que ya ha descubierto la manera de ser eficaz en su ayuda a los demás, necesita saber cómo ayudarse a sí mismo. ¿Por qué es que algunas personas tienen tanto éxito en lograr satisfacer sus necesidades en sus relaciones con los demás? Cuando el comportamiento de alguna persona le está causando problemas serios, ¿cómo puede usted influenciar a esa persona para que cambie, sin que pierda imagen o sienta resentimiento hacia usted?

Julia trabaja muy lentamente y atrasa a los demás.

Su jefe no le dice cosas que usted necesita saber.

Humberto invariablemente llega tarde a las reuniones.

María es cortante y poco atenta al atender las llamadas telefónicas de los clientes.

El supervisor de otro departamento no quiere cooperar con usted.

Laura no contesta las cartas con prontitud.

Francisco se ofrece voluntariamente para ejecutar trabajos que con frecuencia no continúa hasta el final.

Uno de sus trabajadores es demasiado lento.

Juan no le mantiene informado respecto a las actividades de su departamento.

Alejandro tiene una rotación excesivamente alta en su grupo de trabajo.

Estos y muchos más, son comportamientos que pertenecen a la parte inferior de la Ventana de la Conducta porque interfieren con la satisfacción de sus necesidades.



Estos problemas requieren un manejo muy distinto del que se necesita cuando usted trata de ayudar a los demás con problemas que les pertenecen:



Cuando la otra persona es la que posee el problema, usted utiliza las *habilidades de ayuda*. Cuando usted es quien posee el problema debe emplear las *habilidades de confrontación*. Y las habilidades de confrontación son muy diferentes de las habilidades de consejero. Muchos líderes no confrontan, por lo cual, al enfrentarse a personas cuyos comportamientos les causan problemas, les resulta difícil por una diversidad de razones.

Todos somos renuentes a decir a los demás que su comportamiento es inaceptable o que está creándonos un problema. Corremos el riesgo de que la otra persona se sienta lastimada, se enoje, se sienta desgraciada por nosotros. Y estos temores no son injustificados. ¿A quién le agrada oír que su comportamiento es inaceptable? Con frecuencia las personas responden a la confrontación con reacciones negativas que no nos agrada oír. Pueden iniciar una discusión; pueden desquitarse con su propio mensaje de crítica; pueden alejarse enojados o sintiéndose lastimados; pueden ponerse a la defensiva o actuar en forma desagradable. Así es que se requiere de cierta cantidad de valor

para afirmarnos y confrontarnos con los demás.

En algunas organizaciones he conocido líderes que no son asertivos, que sencillamente no podían confrontarse con las personas. El precio que pagan, obviamente, es que rara vez desaparecen los problemas; sufren su martirio calladamente o crean sentimientos de aversión contra la persona causante del problema. Siempre parece injusto en las relaciones, que la balanza se incline en contra suya y a favor de la otra persona. Tolerar relaciones injustas frecuentemente se conoce como "permisividad". Y los líderes permisivos, al igual que los padres permisivos, terminan como perdedores y eso no les agrada.

Otra de las razones importantes por la cual los líderes enfocan la tarea de la confrontación con tanto azoramiento, es que el lenguaje que emplean, aprendido originalmente de adultos con quienes se confrontaron cuando eran niños, tiene una elevada probabilidad de provocar resistencia y represalias o de dañar las relaciones con las personas que confrontan. En nuestras clases de L.E.T., los instructores emplean un ejercicio sencillo, cuyos resultados demuestran consistentemente que cuando los líderes confrontan a una persona que les causa un problema, el lenguaje de sus mensajes de confrontación es abrasivo, amenazador, crítico, moralizante, condescendiente, sarcástico o injurioso para la autoestima de la persona confrontada. Tomemos la situación siguiente

Bruno, uno de sus subordinados, repetidamente le interrumpe a usted y a los demás miembros del grupo durante las reuniones de personal, reduciendo seriamente la eficacia del grupo para la resolución de los problemas. Hoy lo hizo de nuevo, así es que usted decide enfrentarse a él después de la reunión.

Damos a continuación algunos de los mensajes típicos que los líderes en nuestras clases de L.E.T. envían en respuesta a esta situación simulada:

"Por Dios Bruno, deja que los demás digan lo que piensan, antes de que hagas tus indicaciones. ¡No hables tanto!" (ORDENAR, DIRIGIR).

"Si continúas interrumpiendo a todos en nuestras reuniones Bruno, todos se van a enojar contigo" (ADVERTIR, AMENAZAR).

"Es sencillamente de elemental cortesía Bruno, dejar que los demás terminen de hablar antes de intervenir" (MORALIZAR,

SERMONEAR).

"Dios nos dio dos orejas y una boca para que escuchemos lo doble de lo que hablamos" (ENSEÑAR, CONFERENCIAR).

"Bruno, te sugiero que la próxima vez que tengamos una reunión de personal, te mantengas callado hasta que todos los demás expongan sus ideas" (ACONSEJAR, DAR SOLUCIONES).

"Bruno, en realidad eres descortés en nuestras reuniones de personal" (CRITICAR, JUZGAR).

"Bruno, sé que eres muy inteligente y que siempre tienes buenas ideas, pero da a los demás la oportunidad de participar en las discusiones" (ALABAR, ADULAR).

"En nuestras reuniones de personal, actúas como un sabelotodo" (APODAR).

"Bruno, estoy seguro de que podrás corregir con bastante facilidad tu hábito de interrumpir" (REAFIRMAR).

"Creo que estás utilizando nuestras reuniones para hacer alarde de tu vasta experiencia y de tus conocimientos" (PSICOANALIZAR).

"¿Por qué tienes que acaparar tanto la discusión e interrumpir a todos los demás?" (SONDEAR, INTERROGAR).

"Bruno, tendrás que hacer algo respecto a tu timidez en nuestras reuniones, nunca oímos tus opiniones" (SER SARCÁSTICO, USAR HUMOR).

Aun cuando hay varias variaciones en estos términos, los líderes típicamente confrontan a otros con mensajes que caen dentro de estas 12 categorías. ¿Le suenan familiares? Son nuevamente las 12 Barreras. Y son tan inefectivas al confrontar personas cuando *usted* tiene un problema, como al ayudar a las personas cuando *ellas* tienen un problema.

Examine cada uno de los 12 tipos y encontrará que todos contienen un fuerte componente "Tú":

Tú deténlo.

Si *tú* no detienes, entonces...
Tú no deberías hacerlo.
Tú deberías saberlo.
Lo que *tú* necesitas saber es...
¿Por qué no intentas *tú*...?
Tú eres descortés.
Tú lo estás haciendo porque...

Es obvio por qué llamo a estas confrontaciones, *Mensajes-Tú*. Y a las personas no les agrada recibir Mensajes Tú. Llevan consigo un elevado riesgo de dañar las relaciones, porque:

1. Hacen que la persona se sienta culpable.
2. Pueden ser tomadas como culpa, degradación, crítica, rechazo.
3. Pueden comunicar falta de respeto hacia la otra persona.
4. Frecuentemente ocasionan un comportamiento reactivo o de represalia.
5. Pueden dañar la autoestima del receptor.
6. Pueden provocar resistencia, en vez de apertura, al cambio.
7. Pueden hacer que la persona se sienta lastimada y después resentida.
8. Generalmente son considerados punitivos.

Aparte de la manera en que dañan sus relaciones, los "Mensajes Tú" generalmente no logran lo que se pretende, es decir, influenciar a la otra persona para que cambie el comportamiento que usted encuentra inaceptable. Probablemente existan tres razones para esto. Primera, a la gente no le agrada que le digan lo que tiene que hacer (o lo que no tiene que hacer), así es que se afianzan y tercamente se resisten al cambio. Está en la naturaleza humana que las personas prefieran iniciar el cambio ellas mismas, cuando se hace evidente que su comportamiento está interfiriendo con las necesidades de otra persona. Pero los "Mensajes Tú" generalmente le niegan esta oportunidad a las personas, como por ejemplo: "Su correo tiene muchos descuidos tipográficos. Tendrá que volverla a hacer". Si se dice "tiene que volverla a hacer" se niega a la otra persona la oportunidad de que se *ofrezca* a repetir el correo, impidiéndole ganar algún crédito por ofrecerse a hacerlo.

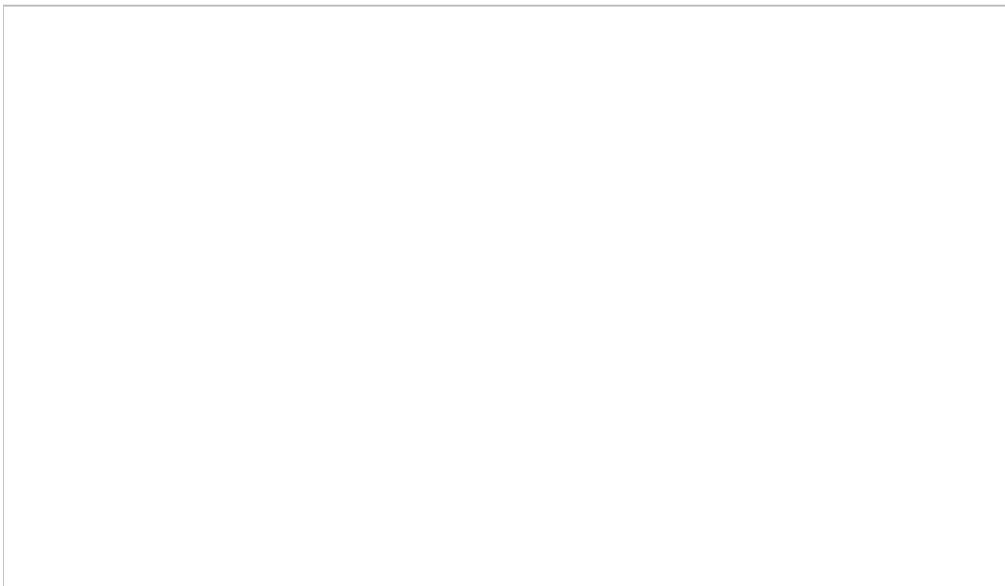
Una segunda razón importante de la ineficacia de los "Mensajes Tú" es que apuntan el índice acusador hacia el receptor. El mensaje comunica: "Tú tienes la culpa de causarme un problema", "Tú no sirves",

"Tú deberías saber cómo hacerlo", "Tú eres desconsiderado e irreflexivo".

En la mayoría de los casos la culpa es inmerecida. Sospecho que rara vez las personas se dan cuenta de que su comportamiento es inaceptable para los demás. Su conducta, por lo regular, está motivada únicamente por el deseo de satisfacer sus propias necesidades, no por el intento deliberado de interferir con las necesidades de los demás. Pero cuando se envía un "Mensaje Tú", se le está comunicando "Tú eres malo porque haces algo para satisfacer sus necesidades", lo que obviamente es una concepción bastante ridícula.

Por último, los "Mensajes Tú" no son eficaces porque son "claves pobres". Recuerde nuestro diagrama del proceso de comunicación e imagínese al emisor poniendo en clave y al receptor descifrando. Recuerde que cuando el comportamiento de alguien es inaceptable para usted, obviamente usted posee el problema; usted es quien está preocupado, trastornado, agobiante, decepcionado, temeroso.

Tomemos el ejemplo del miembro del grupo que olvida devolver la herramienta a la caja de herramientas, lo cual le molesta a usted porque le hace perder tiempo buscando en vano la herramienta que necesita. Obviamente, la clave acertada para sus sentimientos sería:



Observe que esta clave contiene "Yo" en vez de "Tú". Siempre que alguien le esté causando un problema, una clave clara y acertada sería en forma de un "Mensaje Yo": "Yo estoy decepcionado", "yo odio que me interrumpen", "yo estoy preocupado", "yo me siento frustrado", "yo perdí

mucho tiempo". El "Mensaje Tú" se refiere a la otra persona y no dice nada respecto a los sentimientos de quien posee el problema.

Es comprensible que enviar "Mensajes Yo" sea llamado algunas veces "nivelar", ser abierto, honrado y directo con las personas en su vida. Tal vez este sea el origen de la potencia de los "Mensajes Yo". El mensaje comunica: "Soy un ser humano que tiene problemas y sentimientos al igual que todos los demás". En un sentido, el "Mensaje Yo" es una *solicitud de ayuda* de la persona que le está causando un problema, y todos sabemos lo difícil que es no hacer caso de esta llamada. Esta es la razón por la cual los "Mensajes Yo" generalmente ejercen influencia sobre las personas para que modifiquen su comportamiento. Imagínese que usted está en el extremo receptor de los siguientes "Mensajes Yo" que podría enviarle su supervisor, anotando cómo se siente y si le motivan para modificar su comportamiento por consideración hacia las necesidades de su jefe:

1. "Cuando no se me tiene informado de lo que está sucediendo en su departamento, me preocupo y comienzo a imaginar que está teniendo toda clase de problemas que no son resueltos".
2. "Cuando me entero de que las cartas de clientes potenciales se quedan sin contestar hasta por varias semanas, realmente me molesta porque temo haber perdido algunos negocios y creado una mala impresión de nuestra organización".
3. "Cuando usted no asiste a nuestras reuniones de personal, siento definitivamente que se merma nuestra efectividad porque no contamos con el beneficio de su experiencia y de sus conocimientos en el área de mercadotecnia".
4. "Realmente me entra ansiedad cuando veo que sus costos se están elevando considerablemente por arriba del presupuesto, y me siento desconcertado cuando no veo que se esté tomando alguna acción correctiva".
5. "Cuando vi los primeros bosquejos de los nuevos folletos de nuestros productos, me sentí muy decepcionado por su calidad; temo que tendrán un efecto adverso sobre nuestras ventas".

Aunque indudablemente no se sintió usted extremadamente contento al recibir estos mensajes (a nadie le agrada oír que su conducta es inaceptable para otra persona), tal vez se sintió más inclinado a modificar su comportamiento que si se le hubiera dicho lo que tenía que

hacer, se le hubiera hecho una advertencia, se le hubiera degradado, culpado o amonestado.

Un gerente de un banco, entrenado en L.E.T., nos comentó los siguientes Mensajes-Yo que fueron enviados a su jefe:

“Cuando usted recibió la queja sobre el seguro, que es mi departamento, y la respondió, no tuve la oportunidad de hacer mi trabajo y eso me hace ser ineficaz”.

La respuesta de mi jefe fue “esa no era mi intención”.

Como esto no resolvió la agitación en mi estómago, continué diciendo, “Además de lo interior, cuando usted llamó a un empleado de mi sección a su oficina para explicarle la situación me sentí avergonzado porque los empleados en mi área pueden tener la impresión de que usted no confía en mí para manejar estas situaciones”.

Más tarde, me envió el siguiente mensaje: “Escuché lo que dijiste. Mis disculpas por la línea cruzada. Recibí la queja, me molesté y lo manejé. Debí habértela enviado. Buen uso de tus habilidades L.E.T., mal uso de las mías”.

Las cosas han sido mucho más placenteras para todos desde entonces.

LOS COMPONENTES ESENCIALES DE UN "MENSAJE YO"

¿Se ha confrontado alguna vez a personas que le dicen únicamente cómo se sienten ellas, y nada más?, tal como:

"Estoy molesto por ti".

"Realmente estoy decepcionado".

"Estoy preocupado".

"Estoy descontento contigo".

Estos mensajes nos dejan a todos perplejos y desconcertados, así es que la primera reacción probablemente sea de preguntar *por qué* está molesto, decepcionado, preocupado o descontento el confrontador. O tal vez usted responda diciendo: "¿Qué es lo que hice?" El problema es que decir a una persona únicamente cómo se *siente* usted, es una confrontación incompleta; solamente contiene uno de los tres componentes de un "Mensaje Yo" completo: 1. una breve descripción del *comportamiento* que usted encuentra inaceptable; 2. sus *sentimientos* francos, y 3. el *efecto* concreto y tangible que sobre usted tiene el comportamiento (las consecuencias).

Obviamente, para eliminar la necesidad de preguntar: "¿Qué es lo que hice?" es necesario que usted informe con exactitud a la persona, cuál es el *comportamiento* que usted encuentra inaceptable. Es muy importante evitar Mensajes-Tú que juzguen, como "eres desconsiderado" o "eres poco riguroso". En lugar de ello, describa la conducta que le está causando un problema. Después, usualmente se requiere una directa y franca *expresión de sus sentimientos* para poder subrayar el grado de impacto emocional que el comportamiento inaceptable tuvo sobre usted. Finalmente, necesita incluir el componente del *efecto* (o consecuencias) para poder convencer a la persona de que en realidad usted tiene una razón lógica y racional para querer un cambio de comportamiento (que su vida está realmente afectada de una manera concreta y tangible).

Cuando las personas aprenden a enviar Mensajes Yo, encuentran que es de mucha utilidad recordar esta fórmula de Mensajes-Yo: COMPORTAMIENTO+SENTIMIENTOS+EFECTOS, aunque no sea necesariamente en ese orden.

En los siguientes ejemplos, usted verá buenos Mensajes-Yo de tres partes, cada uno conteniendo una descripción que no culpa de la conducta inaceptable, el sentimiento y el efecto.

Vea si puede identificar cada una de las tres partes:

A la recepcionista:

Me preocupa cuando no está aquí a las 8:30 a.m. para contestar el teléfono, porque eso significa que otro tendrá que dejar su trabajo para venir a cubrirla.

A su colega:

Cuando fue con Sandra a tratar situaciones referentes a mí, y después lo escuché de ella, me sentí lastimada y resentida porque me falta la confianza que tengo en nuestra relación y no obtengo la información necesaria para manejar esos asuntos.

Al gerente:

Quiero ser evaluado por mi talento y capacidades en las decisiones que tomo y el trabajo que hago y cuando usted toma decisiones que me impactan sin discutirlos o consultarlos, me siento desmotivado y desanimado.

Durante la fase inicial del aprendizaje para enviar Mensajes Yo completos de tres partes, se sentirá muy consciente y mecánico. Gradualmente con la práctica se volverán más naturales y requerirán menos pensamiento deliberado. Pero la práctica es requerida, como con casi cualquier nueva habilidad: Aprender un nuevo swing de golf o golpe de tenis, navegar un velero, aprender a esquiar o usar un nuevo programa computacional.

¿QUÉ SUCEDE CUANDO USTED ENVÍA "MENSAJES YO"?

Cuando usted pretende influenciar a alguien para que cambie, mediante el envío de Mensajes Yo, pueden ocurrir varias cosas. Su mensaje inicial es solamente el primer paso en el proceso de cambio, pero es importante porque fija el tono de lo que vendrá después. Para este examen a veces usaré los términos "cambiador" y "cambiado".

¿Quién es propietario del problema?

Es esencial que conserve en mente el concepto fundamental de "propiedad del problema". Cuando usted decida tratar de cambiar a otra persona cuyo comportamiento está interfiriendo con el logro de la satisfacción de sus necesidades, *usted* es el propietario del problema, no el cambiado. El cambiado no tiene el problema; en verdad, él está logrando satisfacer sus necesidades al hacer precisamente lo que causa que usted no logre satisfacer *sus* necesidades. Usted no puede culpar a una persona por satisfacer sus necesidades; esa es la manera en que funcionan las personas. No se sienta trastornado con *la persona* cuyo comportamiento le cause un problema, aunque esté usted perfectamente justificado en sentirse trastornado por *el hecho* de que tiene un problema. Esta actitud es la que se comunica por su "Mensaje Yo" sin culpar, en oposición al "Mensaje Tú" de culpabilidad.

El cambiado está en el asiento del conductor

Aunque asuma la responsabilidad de confrontar al cambiado con el hecho de que usted tiene un problema, en el análisis final es el cambiado, quien en última instancia, debe tomar la decisión de cambiar o de no cambiar. El "meollo de la responsabilidad" reside en el cambiado. Puesto que usted tiene el problema *depende del cambiado*. Insisto, el "Mensaje-Yo", comunica esta actitud eficaz y acertadamente; es una expresión de su problema pero no le dice al cambiado que debe cambiar o la forma en que debe hacerlo. Insisto, los "Mensajes-Yo", son *solicitudes de ayuda* y a esto se debe su frecuente y asombrosa potencia. La mayoría de las personas responden mejor a las solicitudes francas de ayuda que a las exigencias, amenazas, soluciones o conferencias.

La importancia del "Cambio de Roles"

Aun cuando los "Mensajes-Yo" tienen mayor posibilidad de influenciar a otros, que los "Mensajes-Tú", sigue siendo un hecho que pueda ser desconcertante para el cambiado el verse ante la posibilidad de tener que cambiar. Una respuesta común del cambiado, a su "Mensaje-Yo", es la de mostrarse con ansiedad, trastornado, a la defensiva, lastimado, apologético o resistente, como se demuestra en los dos ejemplos siguientes:

1. Cambiador: En realidad me sentí molesto cuando encontré varios errores críticos en su informe, pues ello me puso en ridículo en la junta de directores, donde lo presenté.

Cambiado: Bueno, lo quería usted con tanta premura que no tuve tiempo de revisar todos mis cálculos.

2. Cambiador: Cuando recibo quejas de pacientes de que usted no atiende inmediatamente sus llamadas, me preocupo porque no me agradaría que me hicieran responsable de algo malo que pudiera ocurrir a alguno de nuestros pacientes.

Cambiado: No puedo estar en dos sitios al mismo tiempo y, además, algunos de nuestros pacientes nos llaman para cosas que ellos pueden hacer por sí mismos.

En ambas situaciones sus "Mensajes Yo", aunque sean perfectos, provocaron actitudes defensivas y cierto grado de hostilidad. Su Mensaje Yo causó al cambiado un problema. No es nada fuera de lo común; a las personas rara vez les agrada que se les diga que su comportamiento es inaceptable, sin importar las palabras que se empleen. Cuando las personas se resisten al cambio, generalmente es inútil continuar machacando con "Mensajes Yo" subsecuentes; lo indicado en esos casos, es un cambio rápido a Escuchar Activamente. En estas dos situaciones, el cambio sería algo así:

1. Cambiador: Disponía usted de tan poco tiempo que pensó no le alcanzaría para revisar sus cifras, ¿no es cierto?

2. Cambiador: Usted quiere decir que no puede ver la señal luminosa cuando está en el cuarto de otro paciente. Y también deduzco que le irrita que los pacientes le llamen para hacer cosas que ellos pueden hacer por sí mismos.

Este cambio de la postura de emisor a la postura de escucha, que en nuestro curso de L.E.T. conocemos como "Cambio de Roles", tiene

diversas funciones extremadamente importantes en las situaciones de confrontación:

1. Comunica que el cambiador ha comprendido y aceptado (sin estar de acuerdo, por supuesto) la posición, los sentimientos, las defensas, las razones del cambiado. Esto aumenta en grado sumo la disposición del cambiado para comprender y aceptar la posición del cambiador ("él me escuchó, ahora yo lo escucharé a él").
2. Ayuda a disipar la respuesta emocional del cambiado (daño, turbación, enojo, remordimiento), allanando el camino para el posible cambio, o como lo describiré más adelante, para la resolución mutua de los problemas.
3. Con bastante frecuencia resulta en un cambio en la actitud del cambiador de encontrar previamente inaceptable el comportamiento de la otra persona, a verlo posteriormente como aceptable ("oh, ahora veo por qué no atiende usted algunas de las llamadas luminosas de los pacientes, porque no puede verlas").

Después que el cambiador haya hecho el "Cambio de Roles" a Escuchar Activamente, puede ser apropiado repetir el mensaje original o enviar otro modificado ("comprendo por qué no pudo revisar sus cálculos, pero no puedo aceptar informes con cifras equivocadas").

Aquí hay un ejemplo de un "Cambio de Roles" eficaz, reportado por el presidente de una compañía que previamente había encontrado difícil confrontar a las personas:

"Me trajeron de fuera de la compañía para volverme presidente e inmediatamente empecé teniendo problemas con un vicepresidente que parecía estar infeliz la mayor parte del tiempo. Al inicio, pensé que estaba resentido conmigo porque obtuve la máxima plaza y él no. La situación fue particularmente frustrante para mí porque este empleado era muy talentoso y podía ser de ayuda para mí y el resto del equipo. Específicamente, estaba perdiendo las reuniones clave o llegaba tarde. Cuando iba a nuestras juntas se retorció en su asiento, miraba su reloj, hacía caras y básicamente hacía lo que fuera para asegurarse que las juntas fueran incómodas para todos. Al principio me molesté bastante y no hice nada excepto dejar mi resentimiento crecer. No estaba cómodo confrontando gente y seguía esperando que las cosas mejoraran por sí solas. Desafortunadamente, la situación empeoró y alcanzó el punto donde

una confrontación era inevitable. Afortunadamente, mi compañía tuvo la visión de enviarme a L.E.T. mientras la situación se desarrollaba y atender la clase me dio algunas ideas sobre cómo confrontarlo. Según mi mejor recuento, así es como estuvo la conversación:

Presidente: Ayer cuando tuvimos nuestra reunión semanal, estaba frustrado porque llegaste tarde, no participaste y me hiciste sentir que la junta no era importante para ti. Encontré casi imposible llevar a cabo una junta así. ¿Cómo crees que podamos hacer esto mejor?

Vicepresidente: ¿Quieres decir que interrumpí la junta? No soy el único responsable del éxito de la junta.

Presidente: Sientes que te estoy señalando injustamente y estás confundido sobre lo que quiero decir sobre interrumpir la junta. Déjame clarificar lo que estoy diciendo. Durante la junta esta mañana, viste tu reloj frecuentemente, suspiraste fuertemente y te reusaste a comentar sobre cualquier cosa aun cuando te pregunté directamente. Esto me incomodó mucho porque sentí como si estuviera perdiendo el respeto del equipo.

Vicepresidente: Está bien, tal vez estaba un poco fuera de lugar, pero no escuché a ningún otro salirse de su camino para hacer la junta mejor. Usualmente, soy el que lleva las cosas cuando nadie tiene nada que decir y, para ser honesto contigo, estoy cansado de sentirme como si tuviera que tener todas las respuestas. Sin mencionar que hago mucho más de lo que justamente me corresponde aquí. Algunas veces tú alcanzas un punto donde no puedes distinguir más cómo te sientes.

Presidente: Sientes que es injusto hablarte exclusivamente a ti sobre este problema porque no eres el único ahí. También te escucho decir que normalmente eres el primero en hablar cuando los otros no tienen ideas y estás cansado de sentir la presión de hacer esto.

Vicepresidente: Bueno, eso sólo es parte.

Presidente: ¿Sólo es parte?

Vicepresidente: Bueno, para ser honesto con usted, realmente siento que la compañía debería haberle dado al

menos a alguien interno tu posición. No tengo problemas con tus antecedentes o experiencia, pero realmente pienso que alguien con experiencia trabajando aquí en este mercado debió haber sido considerado.

Presidente: Sientes que quizá no haya sido la mejor decisión contratar a alguien externo a la compañía y eso es parte de la razón por la que no eres entusiasta, como normalmente serías en las reuniones de equipo.

Vicepresidente: Bueno... No estoy diciendo que haya sido una mala decisión contratarte y creo que estás calificado para el trabajo, pero habría sido una buena idea al menos considerar otras alternativas. Algunas veces siento que no soy bienvenido aquí porque lo digo como es.

Presidente: Entonces también sientes la necesidad de decir cosas que necesitamos escuchar y quizá no ser popular con los otros y esto te hace sentir como si no fueras bienvenido o apreciado en ocasiones. ¿Estoy en lo correcto en esto?

Vicepresidente: Sí, y sé que puedo ser difícil en ocasiones. Especialmente cuando tengo sentimientos fuertes sobre algo.

Presidente: Aprecio tu honestidad hacia mí y me siento bien de que hayamos platicado. Sin embargo, realmente necesito que todos trabajemos juntos. Ahora que hemos aclarado las cosas, por qué no pensamos en algunas maneras en que podamos mejorar esta situación tanto para ti como para mí.

Vicepresidente: Bien, suena como una buena idea.

Después de nuestra conversación, este empleado atendió a nuestras reuniones fielmente y participó de un modo positivo. Antes de L.E.T. esta situación quizá habría escalado en un problema mucho más grande. Mi manera previa de confrontar no era del todo confrontar y sólo esperar que el problema se desvaneciera. En este caso, dejar que la situación siguiera quizá habría sido desastroso. Las habilidades L.E.T. me dieron una manera de confrontarlo que nos permitió a ambos ser honestos con el otro sin meternos a una batalla. No fui perfecto y él al principio estaba temeroso, pero pude mantener la conversación en el camino reconfrontando y cambiando a escuchar. Eventualmente, iniciamos a hablar sobre sus ambiciones

de ser presidente y descubrí que él nunca quiso realmente el trabajo y estaba realmente más cómodo en su posición actual. De cualquier manera, lo promoví recientemente a Vicepresidente Ejecutivo”.

Aumentando los esfuerzos de una persona para cambiar

Aunque un buen Mensaje Yo puede producir frecuentemente un cambio inmediato en el comportamiento, las personas, por lo general, necesitan mucho apoyo de parte del cambiador. Recuerde: a las personas no siempre se les hace fácil cambiar, porque un cambio en el *comportamiento* a veces requiere abandonar una forma bien cimentada y habitual de hacer las cosas, por tratar de hacer algo novedoso y no ensayado. Esto requiere que el *cambiador* participe más activamente en el proceso del cambio, por lo general, sólo como facilitador o catalizador; pero otras veces en un papel más activo de participante en la resolución conjunta de los problemas con el cambiado.

Una forma eficaz de aumentar el proceso del cambio del cambiado, es lo que yo llamo "trabajar con la otra persona a través del proceso de solución de problemas". Recuerde de nuevo los seis pasos para la resolución de los problemas:

- I. Identificar y definir el problema.
- II. Generar las soluciones alternativas.
- III. Evaluar las soluciones alternativas.
- IV. Tomar la decisión.
- V. Aplicar la decisión.
- VI. Repaso para evaluar la solución.

Recuerde también, que definí al líder eficaz como "aquel que se encarga de que el problema se resuelva". Esto es exactamente lo que los cambiadores tienen que hacer con frecuencia, después de que confrontan a una persona: "permanecen con el cambiado" para ayudarle a encontrar y a aplicar una solución que sea aceptable tanto para el cambiado como para el cambiador. Aquí está cómo esta función fue realizada por un sargento en un departamento metropolitano:

"Como supervisor de primera línea, se me asignó un nuevo elemento. Él es un oficial veterano que ha trabajado la misma área geográfica por casi 10 años. Vigilé el desempeño del oficial por varios meses e identifiqué varias deficiencias en su habilidad para desempeñar funciones básicas.

Sargento: En los últimos meses he observado que sus investigaciones preliminares no han sido llevadas de una

manera satisfactoria. Las investigaciones no han sido exhaustivas, frecuentemente los reportes no están hechos correctamente y las formas no se llenan completamente. Estoy preocupado porque víctimas de crímenes que usted investiga cuentan con usted para reflejar precisamente lo que les sucedió para mantener al criminal responsable. Investigaciones preliminares incompletas puede causar que perdamos el caso en la corte y no podamos proveer consecuencias necesarias por la conducta ilegal de la gente.

Oficial: He estado investigando crímenes por más tiempo del que usted ha sido empleado en este departamento. Estoy seguro que mis reportes están bien.

Sargento: Bueno, le he estado proporcionando retroalimentación en sus investigaciones por varios meses y no he notado mucha mejoría. Estoy preocupado que de continuar la tendencia, no proveamos un adecuado nivel de servicio a los ciudadanos que servimos y algunos criminales no serán adecuadamente condenados.

Oficial: ¿Cómo es posible que haya trabajado aquí por una década y esta es la primera vez que alguien lo menciona?

Sargento: Se pregunta por qué ha estado aquí tanto tiempo y ninguno de sus supervisores anteriores haya mencionado ningún problema con su trabajo.

Oficial: Algunos mencionaron antes problemas, pero ninguno de ellos se sentó a hablar de ello.

Sargento: Esta es la primera vez que alguien se sienta con usted a discutirlo.

Oficial: La mayor parte del tiempo los sargentos son transferidos antes de que pueda mostrarles que puedo hacer el trabajo.

Sargento: Sus supervisores no han estado con usted lo suficiente para ver su mejoría.

Oficial: Sí, si hubieran estado aquí lo suficiente, les habría mostrado lo que se y quizá hasta me hubieran ayudado a mejorar en este trabajo.

Sargento: Bien, no tengo planes de irme a otro lado y me gustaría ayudarle a mejorar si es algo que usted quiere hacer. Y suena como si así fuera.

Oficial: Quiero mejorar, es sólo que algunas veces temo hacer preguntas porque entonces la gente pensará que no sé cómo

hacer las cosas.

Sargento: Quiere mejorar su desempeño pero titubea al hacer preguntas porque le preocupa cómo los miembros del equipo o yo le podamos responder.

Oficial: ¡Así es!, puedo verlos burlándose de mí o haciendo bromas sobre mí a mis espaldas.

Sargento: Todos los miembros del equipo pueden hacer bromas sobre el conocimiento de su trabajo.

Oficial: No todos, Joel es bueno ayudándome cuando le hago una pregunta.

Sargento: Entonces usted y Joel trabajan bien juntos.

Oficial: Sí. Él realmente conoce su trabajo y si tengo una pregunta, él está siempre disponible para ayudarme. He pensado sobre preguntarle si le gustaría ser mi compañero un par de días a la semana, pero no quiero ser un problema para él.

Sargento: Usted y Joel trabajan bien juntos y le gustaría trabajar como su compañero parte de la semana.

Oficial: Sí. Creo que podría aprender algunas cosas de él si quisiera enseñarme.

Sargento: Aceptaría a Joel como mentor de clases.

Oficial: Con algo de ayuda de Joel, creo que podría probarle a usted que puedo hacer el trabajo.

Sargento: Si Joel quiere ayudarle a mejorar sus investigaciones preliminares, usted cree que podría dar mejor servicio a las víctimas y aumentar la probabilidad de procesos exitosos.

Oficial: Sí. Le preguntaré a Joel hoy en la noche si podemos empezar a trabajar juntos un par de días a la semana.

Sargento: Suena bien, continuaré dándole retroalimentación sobre su desempeño en sus investigaciones preliminares y me mantendré en contacto con Joel para ayudarle en el apoyo que le dé.

Los 90 días siguientes, las investigaciones preliminares del oficial mejoraron a un nivel satisfactorio y el oficial inició a trabajar por sí mismo nuevamente. Cualquier deficiencia es mucho más fácil de manejar y el oficial está mucho más abierto a retroalimentación y confía que estará el suficiente tiempo para apoyarlo. Como resultado de introducir a Joel en el rol de mentor, aplicó y fue seleccionado

para ser Oficial Entrenador de Campo y ahora entrena a oficiales nuevos.”

El sargento hizo mucha Escucha Activa (“Cambio de Roles”) en esta situación, pero también fue un catalizador, ayudando al oficial a trabajar a través de los seis pasos para la resolución de conflictos: “me gustaría ayudarle a mejorar si es algo que usted quiere hacer. Y suena como si así fuera” y “Usted y Joel trabajan bien juntos y le gustaría trabajar como su compañero parte de la semana”.

El sargento también ayudó al oficial a implementar la decisión a la que llegó “continuaré dándole retroalimentación sobre su desempeño en sus investigaciones preliminares y me mantendré en contacto con Joel para ayudarle en el apoyo que le dé”.

Por otro lado, el sargento mantuvo el lugar de la responsabilidad en el oficial para decidir qué hacer. Escuchando Activamente, también comunicó aceptación del conflicto que el oficial estaba teniendo para cambiar. A pesar de todo el sargento no cedió a satisfacer sus necesidades, fue tranquilo pero firme y asertivo comunicando su propia posición al oficial.

A veces los líderes tienen que asumir un papel aún más activo para ayudar a cambiar a sus subordinados después de la confrontación. En una compañía en la cual trabajé como consultor, el gerente general se volvió muy exigente con sus subordinados (vicepresidentes divisionales), cuando no celebraban reuniones periódicas con su personal. Después de confrontarlos, se hizo evidente que carecían de confianza para dirigir reuniones participativas de personal y que las decisiones fueran tomadas por el grupo. Después de escuchar sus inquietudes, el gerente general les preguntó si le permitirían asistir a una o dos de las reuniones de cada uno de los vicepresidentes, con el objeto de observar y proporcionar algún adiestramiento y consejos. Ellos aceptaron la sugerencia.

Además de ayudar a las personas a cambiar mediante el adiestramiento y los consejos, tal vez sea necesario que los líderes proporcionen a los miembros del grupo, datos nuevos que los retroalimenten de cómo lo están haciendo, por ejemplo, cifras de costos y entradas mensuales, registros de ventas, cifras de producción y datos similares. Por ejemplo, si usted quiere que sus jefes de departamento reduzcan los costos, puede ser necesario que les proporcione registros periódicos de sus costos reales.

¿Cuánto necesita saber respecto al cambiado?

Este modelo para influenciar a las personas para que cambien, requiere poca o ninguna información de diagnóstico respecto al cambiado. Este es un enfoque diferente del que usan tradicionalmente la mayoría de los líderes en las organizaciones. Al de ellos le llamo "modelo diagnóstico" y a este el "modelo de confrontación".

El modelo diagnóstico requiere que los líderes conozcan a sus subordinados extremadamente bien, la estructura de su personalidad, su manera habitual de pensar y de hacer las cosas, las razones para su comportamiento. Esta información, se dice, ayuda al líder a conocer exactamente qué tipos de influencias debe ejercer para hacer que las personas cambien.

La suposición implícita en el modelo diagnóstico es que el líder es quien asume la responsabilidad de producir cambios en los miembros del grupo, y mientras más *sepa* respecto a sus subordinados, más hábil será en seleccionar los métodos que los hagan cambiar. Con demasiada frecuencia esto requiere de un tipo sutil de manipulación; la información respecto a las personas se usa para que acepten las soluciones *previamente determinadas* por el líder. Tal vez usted haya escuchado, como lo he hecho yo, expresiones tales como:

"¿Cuál es el mejor método que se puede usar con una persona como Juan?"

"No se lo suficiente respecto a lo que impulsa a Karen, para saber dónde aplicar presión".

"La manera de lograr que Miguel acepte los nuevos procedimientos, es hacerle creer que son sus propias ideas".

"Tiene que tratar a las mujeres de manera diferente".

"Simplemente, no puedo imaginarme cuál es el problema de Luis. Carece de motivación".

Estas expresiones provienen del "lenguaje de control" más prevalente en el mundo de las organizaciones y de las instituciones, que el "lenguaje de influencia" del cual se deriva el modelo de confrontación.

En el modelo de confrontación, el que el líder comprenda el problema de Luis no es tan importante como que Luis entienda cuál es su problema.

En el modelo de confrontación, el líder no necesita pensar en dónde aplicar presión para hacer cambiar a Karen. Es mucho más importante

para el líder confrontar a Karen, abierta y francamente y ayudarla a encontrar sus propios puntos de presión.

En el modelo de confrontación, al líder no le importa si la persona es un hombre o una mujer, viejo o joven, liberal o conservador, ingeniero o vendedor. El líder ve infinitamente más similitudes que diferencias en los seres humanos; además, aun si existieran las diferencias, al líder le interesa más saber *cómo* se sienten las personas, que saber *por qué* se sienten así.

En el modelo de confrontación, lo que está detrás de los sentimientos y del comportamiento de las personas es cosa de ellos, no del líder. El problema del líder es entender sus propios sentimientos y comunicar abierta y francamente estos sentimientos a los demás.

En el modelo de confrontación, los líderes no manipulan a las personas sobre la base de "historias de casos personales"; más bien emplean métodos para alcanzar soluciones aceptables tanto para el líder como para los miembros del grupo.

En realidad, el modelo diagnóstico aherroja seriamente a los líderes, impidiéndoles con frecuencia actuar decisivamente cuando los subordinados les causan problemas. Ya que, cuando el líder encuentra que es necesario entender los "por qué" y los "dónde" del comportamiento de los subordinados antes de enfrentarse al problema, casi nunca llegan a enfrentarlo porque rara vez obtienen todos los datos que creen necesitar. Las personas son complicadas y es casi imposible adquirir un entendimiento completo de "lo que las mueve". Muchos líderes posponen o evitan actuar para resolver un problema humano por lo escaso de su información respecto a las personas; información que creen necesitar para poder comprender por qué determinadas personas son improductivas, poco cooperativas, sin entusiasmo, etcétera.

Con el modelo de confrontación, los líderes solamente necesitan entender sus propios sentimientos y la forma de comunicarlos en una manera libre de culpa; después necesitan poner a trabajar sus habilidades con objeto de escuchar para que ellos y los miembros de su grupo puedan llegar a soluciones mutuamente aceptables.

La confrontación y la resolución de problemas con los subordinados es más sencilla (y ciertamente, más directa y franca), que tratar de "imaginar cómo es la persona" para poder manipularla mejor hacia una solución que usted ha escogido.

7. Cómo hacer que su equipo de administración sea eficaz

Algunos líderes asumen la postura de que "una junta es un grupo de personas que individualmente no logran nada pero que colectivamente deciden que no se puede hacer nada". Considerando lo improductivas y aburridas que son muchas de las reuniones de grupo, no es sorprendente que tantos gerentes, administradores y supervisores las tengan en tan poca estima y las usen tan poco para resolver problemas. No obstante, rara vez puede el líder hacerlo por sí mismo; y, como lo señalé en el capítulo 3, ya que no son omnisapientes, los líderes ciertamente necesitan los recursos de los miembros de su grupo para ayudarlos a resolver ciertas clases de problemas. Así es que las reuniones no desaparecerán. No conozco ninguna otra manera de formar un equipo eficaz de administración.

Ya que no pueden evitarse, ciertamente la mayoría de las reuniones pueden mejorarse grandemente, pero no sin un esfuerzo considerable por parte del líder del grupo.

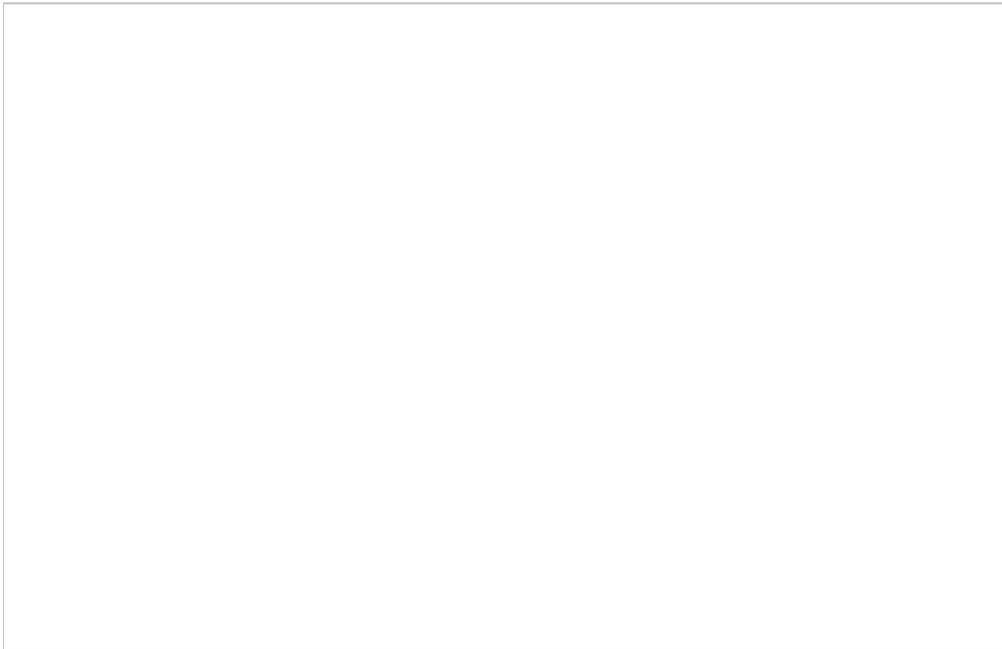
¿Vale la pena que el líder se esfuerce por hacerse competente en la formación de equipos? A largo plazo, los beneficios serán sustanciales, como lo indiqué en el capítulo 3: progreso del personal, menor dependencia de los miembros de su líder, mayor identificación con las metas del grupo, rompimiento de las diferencias de posición que actúan como barreras a la comunicación franca, oportunidad para que los miembros satisfagan sus necesidades de niveles superiores (afiliación, aceptación, autoestima, autorrealización) y, en muchos casos, decisiones de calidad superior derivadas de la sabiduría del grupo.

Sin embargo, estos beneficios no se materializarán a no ser que el líder tome en consideración problemas tales como: quién debe asistir a las reuniones administrativas, cómo formular el orden del día, cómo llevar registros permanentes, el problema de la confiabilidad, las reglas para la toma de decisiones y los procedimientos para la evaluación de la efectividad del grupo. En este capítulo examinaremos estos importantes temas y presentaremos sugerencias y directrices para ayudar a los líderes a que su equipo de administración funcione más eficazmente.

¿QUIÉNES DEBEN ESTAR EN SU EQUIPO?

Si usted va a formar un equipo y a usarlo para ayudarle a manejar y resolver problemas, es importante que usted decida quién debe estar en el equipo, y lo que es igualmente importante, que ellos también lo sepan.

Con frecuencia, la respuesta la determina la gráfica de organización: todos aquellos por los cuales usted es *directamente* responsable, la totalidad de su grupo de trabajo, como en esta gráfica en la cual usted encabeza a un grupo de cinco:



Sin embargo a algunos líderes se les ha asignado más personal para que desempeñen ciertas funciones "administrativas", en oposición a las funciones de "línea": secretarías, directores, personal, consejeros legales, ayudantes de administración, como se muestra en este grupo de trabajo:



Un líder con este tipo de grupo necesita decidir si debe incluir a su gente de "administración" en el equipo administrativo. ¿Poseen algún conocimiento especializado que no poseen los miembros de línea? ¿Desean asistir a reuniones de equipo, programadas regularmente? ¿Puede usted concederles el tiempo necesario para que asistan? ¿Son personas que necesitan estar al tanto de los problemas del grupo (y de las soluciones) para poder actuar eficazmente? ¿Son personas que quieren progresar y adquirir las cualidades necesarias para asumir puestos de más responsabilidad dentro de la organización? ¿Son sus conocimientos tan especializados que no tendrían mucho con qué contribuir, dado el tipo de problemas a que su grupo se enfrenta generalmente?

Algunos líderes, después de tomar en consideración estas preguntas, deciden no incluir a personas del grupo administrativo en su equipo de administración. Otros sí quieren incluirlos. No existe una respuesta precisa; no obstante, mi opinión es dar al grupo administrativo la *oportunidad* de formar parte del equipo de administración y observar cómo se desarrollan las cosas. Algunas veces, el mismo personal administrativo decide que prefiere no asistir a las reuniones del grupo por una diversidad de razones: sienten que es poco con lo que pueden

contribuir, prefieren hacer únicamente su trabajo, les desagrada el toma y daca de la resolución de problemas en grupo, o no aspiran a una posición que requiere un desarrollo ulterior. Obviamente, estos sentimientos deben respetarse y aceptarse.

Otra alternativa, es hacer una invitación abierta a todas las personas que ocupan posiciones administrativas, para que asistan a las reuniones de grupos de administración, en todos los casos en que el grupo esté examinando problemas en los cuales desean involucrarse. Esta política no excluye al personal administrativo ni les exige asistir cuando no desean hacerlo.

La clave para las organizaciones es mantenerse flexibles para adaptarse a los cambios de personal y a los nuevos objetivos.

Cuando los miembros de su equipo de administración ya se hayan identificado, podría usted querer que cada uno de ellos nombrara su suplente que asista a las reuniones de administración en ausencia del miembro permanente. Esta política elimina la necesidad de que el grupo demore la toma de una decisión que afecte al departamento cuyo representante se encuentra ausente; y proporciona entrenamiento al suplente.

¿Qué sucede si un líder tiene tantos miembros en su grupo que se dificulta y se necesita mucho tiempo para resolver los problemas o para tomar una decisión? (en algunas escuelas el director puede ser responsable hasta de 50 profesores. Un grupo de administración de este tamaño generalmente es muy difícil de manejar).

Una opción factible es una forma de gobierno "representativo". Todos los profesores elegirían un número mucho menor de personas para que formen parte del equipo de administración del director; tal vez un profesor por cada nivel de grado o uno por cada tema especializado. Las elecciones podrían hacerse cada año o cada dos años para que durante un cierto periodo, todos los profesores formaran parte del equipo de administración

DIFERENTES CLASES DE REUNIONES

Una de las razones por las cuales las reuniones de grupo se usan ineficazmente o no se usan en absoluto, es que los líderes carecen de una "teoría" coherente respecto a las reuniones y a las diversas funciones para las que estas deben servir. Utilizan una clase de reunión cuando debieron emplear otra. O utilizan una reunión para lograr diversos objetivos, en vez de utilizar varias reuniones para lograr, en cada una de ellas un solo objetivo. Sin líneas directrices, los líderes encuentran que sus reuniones se convierten en duelos de café, en discusiones interminables en las cuales no se logra nada.

Primero, pensemos que las reuniones caen dentro de dos categorías:

1. De información.
2. Para resolución de problemas.

Las reuniones de información sirven para propósitos, tales como el crecimiento personal, continuidad de la educación, mantenerse informados respecto a lo que hacen otros miembros del grupo (incluyendo al líder). En estas reuniones no se debe tratar de resolver ningún problema y generalmente no es necesario limitar el número de participantes. Las reuniones de información son las apropiadas para funciones tales como:

1. El líder (o el miembro del grupo) informa al grupo de lo que él o ella, aprendió en una conferencia o en una visita a otra organización.
2. Se contrata a un consultor externo para informar al grupo de algo innovador o prometedor.
3. Cada miembro del grupo (digamos que son jefes de departamento) informa a los demás de lo que se hace en su departamento.
4. El líder informa rutinariamente a su grupo, de las acciones ejecutadas o de las decisiones tomadas en el grupo de administración de nivel inmediato superior, del cual el líder forma parte como miembro de grupo.

En estas reuniones de información se pueden hacer preguntas y se permite hacer comentarios, pero es importante que no tenga lugar

resolución alguna de problemas (y, por supuesto, ninguna toma de decisiones). En caso de que surjan problemas, como frecuentemente sucede, estos deberán anotarse en la agenda de la reunión siguiente para resolución de problemas.

Existen varias clases de reuniones para resolución de problemas, cada una de ellas asociada con uno o más de los pasos del proceso para resolución de problemas con los cuales ya está usted familiarizado:

Reunión para identificar el problema (paso 1).

Reunión para generar la solución (paso 2).

Reunión para evaluación y toma de decisiones (pasos 3 y 4).

Reunión para la implantación (paso 5).

Reunión de administración regularmente programada (pasos del 1 al 6).

Reunión para identificar el problema

Todas las organizaciones tienen problemas pero estos no deben ser considerados "malos" o patológicos. La organización que no tenga muchos problemas es que no está creciendo, cambiando, adaptándose.

Desafortunadamente, los líderes organizacionales no siempre saben cuáles problemas existen. Están alejados de los niveles de operación que es donde surgen los problemas. Y los subordinados con frecuencia se muestran renuentes en admitir ante el superior, la existencia de problemas. Creen que hacerlo es riesgoso, que podrían ser evaluados adversamente o censurados. Finalmente, con frecuencia los problemas quedan sin resolverse entre la rutina diaria de lograr que las cosas se hagan.

Los líderes deben hacer un esfuerzo deliberado para descubrir e identificar los problemas. Deben "ir al problema" porque los problemas no siempre irán hacia ellos.

La reunión para identificar el problema es uno de los métodos para lograr esto. Esta reunión puede comprender a todos o solamente a algunos de los subordinados del líder. Estas reuniones pueden celebrarse una vez al mes o cada varios meses.

El objetivo de la reunión para identificar el problema es muy limitado: identificar el mayor número posible de problemas en un periodo determinado, sin considerar ninguna solución.

El líder puede optar por permanecer fuera de la reunión para eliminar cualquier temor que pueda tener alguno de los miembros del

grupo, de ser juzgados por el líder. Si en el grupo existe un clima de no evaluación y los miembros están acostumbrados a exponer los problemas sin ser juzgados ni censurados, el líder puede optar por asistir a la reunión, con la confianza de que su presencia no interferirá con la identificación del problema.

Existen algunas técnicas sencillas que facilitan el proceso: por ejemplo, el "método de la papeleta": cada uno de los participantes anónimamente anota un problema en un pedazo de papel o en una tarjeta, y la coloca en una caja. En el "método del pizarrón", el líder o alguno de los miembros del grupo, anota cada problema en el pizarrón o en una cartulina para que todos puedan verlos. La identificación de la persona que presenta el problema puede indicarse anotando las iniciales de la misma a continuación del problema, o la identificación puede omitirse.

El papel del líder no es complicado. Él o ella, primero deben "estructurar" la reunión: definir su propósito, explicar el procedimiento, exponer las reglas básicas (nada de evaluación, de alzar la mano solicitando tomar la palabra, de documentación, de ejemplificaciones extensas o de ilustraciones, de soluciones), y fijar el tiempo límite. Si los problemas se presentan en forma oral, el líder puede Escuchar Activamente para aclarar el mensaje de cada uno de los miembros del grupo y para demostrar su aceptación (no evaluación) de la persona que genera el problema.

Una de las aplicaciones especiales de la reunión para identificar el problema, es cuando vienen cambios importantes que afectarán a su grupo: nuevas políticas emitidas por niveles superiores, la introducción inminente de nuevos métodos, nuevos equipos o nuevas formas. La interrogante planteada al grupo sería algo como lo siguiente:

¿Qué posibles problemas cree que puedan surgir en nuestro grupo como resultado de los cambios inminentes en...?

Usada de esta manera, la reunión para identificar el problema es un vehículo excelente para que el líder ejecute uno de los requisitos del liderazgo eficaz en las organizaciones formales; ayudar a los miembros del grupo a discutir constructivamente el impacto de los cambios en sus vidas. La respuesta al cambio depende de la manera en que el cambio sea interpretado por aquellos a quienes impacta. Su interpretación particular será el reflejo de qué tan bien están preparados psicológicamente para el cambio y qué tan bien sienten que pueden adaptarse al mismo. Obviamente, la plena participación en la

identificación de los problemas que crean que pueden surgir debido al cambio, es un comienzo importante para ayudar a las personas en adaptarse al mismo, como se ejemplifica en el extracto siguiente de una entrevista con un gerente:

El uso del Método III (vea el capítulo 8) no va con el modo de ser de algunos de los capataces. Están acostumbrados a trabajar de cierta manera, y se sentirían raros si cambiaran. Algunos de ellos ya usan el Método III ahora. Hacen que su gente tenga mayor participación en algunos de los problemas y de las decisiones, como la compra de una nueva pieza de equipo: los deslizadores, también la nueva herrería y el taladro. Sí hay diferencia, porque antes, cuando se compraba alguna pieza nueva para el taller, los mecánicos siempre encontraban mil cosas que estaban mal. Ahora ellos participan en la elección y en la decisión de dónde colocar la pieza. No hemos tenido ninguna queja respecto a la herrería, el taladro o los nuevos deslizadores; dicen que son maravillosos.

Algunos líderes reúnen a sus grupos periódicamente con el solo objeto de ventilar sus resentimientos y quejas y para descubrir problemas. Uno de los supervisores entrevistados nos relató la manera en que había hecho uso eficaz de la reunión para identificar el problema.

Ahora, cada vez que tenemos una reunión de discusión abierta les digo: "Si hay algo de lo que alguno quiera hablar, no importa lo que sea, puede hacerlo francamente. Yo lo escucharé o le daré mi opinión al respecto". Y si se trata de algo referente a lo que yo hago, siempre les pregunto: "¿Qué piensan de mí como jefe?" Y recibo muchas respuestas muy buenas. Simplemente pongo las cartas sobre la mesa y digo: "Oiga, esto es únicamente entre usted y yo; yo no soy la administración y usted no es un trabajador por ahora; somos dos individuos. Yo quiero saber qué es lo que usted piensa de mí y yo le diré lo que pienso de usted". Y casi siempre funciona bien... ellos tienen problemas y yo tengo problemas. Y nos sentamos a discutirlos. Trato de hacer llegar mi mensaje y de escuchar lo que me están diciendo. No soy el tipo más inteligente del mundo; en el curso de L.E.T. tenía tipos que captaban las cosas mucho más rápidamente que yo. Pero siempre pienso que si puedo obtener aunque sólo sea alguna cosa de un curso, he ganado

bastante. Ha hecho que tenga una mayor tendencia a observar a las personas que trabajan para mí.

La reunión para generar soluciones

Este tipo de reunión frecuentemente recibe el nombre de "reunión de lluvia de ideas", término probablemente usado por primera vez por Alex Osborne para describir un método que ayuda a hacer surgir la creatividad de grupos que se encaran a un problema que hay que resolver. El grupo toma un problema (puede ser uno de los identificados en la reunión para igualar problemas) y enfocan sus energías únicamente sobre soluciones alternativas:

¿Cómo podemos reducir la frecuencia y duración de las llamadas telefónicas de larga distancia?

¿Cómo podemos reducir el papeleo?

¿Qué podemos hacer para aumentar las ventas de este o de aquel producto?

¿Qué podríamos hacer en nuestra escuela para que el aprendizaje tenga más atractivo para los niños?

¿Qué podríamos hacer para acercarnos al punto cero de defectos en la manufactura de este o de aquel producto?

¿Cómo podemos mejorar la atención a los pacientes en el hospital?

Ya que la creatividad no florece en un clima de juicio y de evaluación (no aceptación), las reuniones formales de discusión abierta deben estar regidas por determinadas reglas básicas:

Ausencia de evaluación de cualquier clase.

Todo vale, "ruedas libres", deje correr su mente, no censure sus propias ideas.

Básese en las ideas de los demás.

Examine el problema desde varios ángulos de referencia.

Ya que lo que se busca es la cantidad, se les advierte a los miembros del grupo que no traten de justificar o de documentar sus ideas; expóngalas con brevedad y mantengan un ritmo rápido.

Alguno en el grupo (a veces el líder, pero no necesariamente él), rápidamente anota las ideas en tarjetas, el pizarrón o cartulinas. Posteriormente pueden clasificarse o categorizarse para facilitar el paso

siguiente: la evaluación (que por lo general se hace durante una reunión posterior).

La función principal del líder es estar pendiente de cualquier evaluación y recordar al grupo que estas están prohibidas, alentar al grupo a pensar creativamente y a mantener un ritmo rápido. Cuando termina el tiempo, a los grupos les agrada que se dé lectura a sus ideas, siempre que, por supuesto, no hayan sido escritas en el pizarrón o en la cartulina.

Estas reuniones pueden ser divertidas; por lo común generan entusiasmo y estímulo. Invariablemente, los miembros del grupo se asombran por la cantidad y originalidad de sus soluciones.

La reunión para evaluación y toma de decisiones

Cuando en las reuniones previas se ha logrado la identificación y la generación de soluciones de los problemas, el líder puede convocar a una reunión especial para continuar el proceso de resolución de problemas a través de los pasos 3 y 4, evaluación y toma de decisiones. Por lo común estos dos pasos son los que mejor se combinan, puesto que la evaluación conduce naturalmente a la toma de decisiones respecto a cuál de las soluciones es (o son) la(s) mejor(es).

A diferencia de los dos primeros tipos de reuniones, la reunión para evaluación y toma de decisiones, por lo general se desarrolla más eficazmente con un número limitado de participantes. Una reunión con más de 12 a 15 participantes se vuelve bastante ineficaz para tomar decisiones por consenso y después los grupos cometen el error de caer en el procedimiento de votación para llegar a las decisiones (posteriormente hablaremos más de las desventajas de la votación).

La reunión para la implantación

El líder puede convocar una reunión separada solamente con el propósito de contar con la participación de los miembros del grupo en la determinación de la manera en que se aplicará una decisión tomada previamente: *quién hará qué y cuándo*. He observado a muchos grupos de administración llegar a decisiones de alta calidad pero descuidando el paso igualmente importante de formular los planes para implantar esas decisiones.

Aunque es ciertamente posible que los líderes efectúen esta tarea por sí mismos, asignando arbitrariamente a distintos miembros del

grupo, la responsabilidad de aplicar las diversas partes de la decisión, no debe pasarse por alto el hecho de que los miembros del grupo poseen mucha información relevante que puede influenciar la mejor manera en que una decisión puede ponerse en ejecución: quién tiene la experiencia previa y apropiada, quién dispone de tiempo, quién *desea* participar en la aplicación y quién no, quién cuenta con suficiente ayuda del personal administrativo, quién dispone de los recursos pertinentes (conocimientos, datos, habilidad, equipo), etcétera. El utilizar la participación de los miembros del grupo, frecuentemente produce mejores planes para que funcionen las decisiones que cuando el líder asume esta responsabilidad por sí mismo.

Reunión de administración regularmente programada

Con frecuencia me preguntan cuál considero que sea el requisito más importante para la eficacia del liderazgo. Mi respuesta siempre es: "reuniones regularmente programadas con su equipo de administración, para la resolución de problemas y toma de decisiones". Esto implica que los líderes aprendan a dirigir las reuniones de manera eficaz.

Adaptando un viejo cliché: "Muéstreme una organización o un grupo ineficaz y ahí estará un líder que no efectúa reuniones de administración en absoluto, o que las dirige mal". Aunque eso pueda parecerle a alguien una sobregeneralización, mis años de experiencia como consultor en muchos tipos de organizaciones y de grupos, me han dado la confianza en la validez de esa aseveración.

Aunque pueda parecer académico, debo añadir que la mayoría de los libros de texto y de los artículos publicados en las revistas en el campo de la administración organizacional, muestran un consenso bastante consistente entre los expertos, en cuanto a que la eficacia del líder está altamente correlacionada con su compromiso (y su apoyo) hacia conceptos tales como "formación de equipos", "administración participativa", "comunicación en ambos sentidos", "satisfacción mutua de necesidades", "cohesión de grupos", "relaciones justas de intercambio social", "teoría Y" (teoría de Douglas McGregor, del liderazgo con colaboración y participación fuerte), y el enfoque llamado "modelo II" por Argyris y Schon (un enfoque democrático en el cual el líder comparte el poder con cualquiera que sea competente y que eleva al máximo las aportaciones de cada uno de los miembros del grupo).

Estas ideas serán abstracciones huecas para entretenimiento

intelectual de los profesores y estudiantes, a no ser que los líderes en nuestra sociedad puedan ser influenciados para instituir las reuniones de administración y aprendan a hacerlas funcionar.

En el capítulo 3, expuse ciertos argumentos para las reuniones de administración participativa. Ahora presento líneas directrices para que funcionen eficazmente.

LÍNEAS DIRECTRICES PARA HACER QUE FUNCIONEN LAS REUNIONES DE ADMINISTRACIÓN

Muchos administradores, gerentes o supervisores, tienen un concepto muy vago de lo que es necesario para establecer reuniones de administración regularmente programadas y para hacerlas funcionar en forma eficaz. Los grupos uniformes y eficientes para la resolución de problemas, no se dan por casualidad; se desarrollan con el tiempo. Basado en mi experiencia en ayudar a los líderes a desarrollar grupos eficaces de administración, he logrado identificar 17 problemas separados, de procedimiento o de estructura con los cuales tienen que enfrentarse los líderes y sus grupos.

No todas mis líneas directrices serán apropiadas para cada grupo. Algunas son más apropiadas para reuniones a nivel administrativo medio o superior que a nivel de supervisión de primera línea. Asimismo, algunas sugerencias son para lo que idealmente debe hacer el líder; en la práctica, las condiciones pueden evitar que los líderes sigan algunas de mis líneas directrices, como por ejemplo, efectuar las reuniones en un cuarto con pizarrones y cartulinas (he visto reuniones eficaces de equipo, en las cuales los miembros estaban en un rincón de la fábrica sentados en banquillos).

Finalmente, debo enfatizar que estas líneas directrices son para líderes que están preparados, en filosofía y actitud, a desarrollar a sus miembros de grupo en un equipo coherente para la resolución de problemas y toma de decisiones, dando oportunidad a todos los miembros para participar en *cada uno de los seis pasos del proceso de resolución de problemas*.

1. Frecuencia de las reuniones

La frecuencia con que deba reunirse un grupo es un asunto individual que depende del número de problemas que el grupo tenga que resolver, de la complejidad de dichos problemas y de la efectividad del grupo.

Es preferible que los grupos se reúnan a la misma hora del mismo día, sobre una base regularmente programada.

Los grupos recién formados frecuentemente necesitan reunirse más seguido al principio, debido a su inexperiencia y a lo lleno de sus agendas.

El grupo adquirirá la experiencia que le indicará qué tan

frecuentemente necesitan reunirse para poder resolver sus problemas.

Para algunos grupos puede ser apropiado reunirse durante un corto periodo por las mañanas, todos los días. Los grupos deben reunirse y trabajar en la forma usual, aun en ausencia de alguno de los miembros o *aun en ausencia del líder*.

2. Duración de las reuniones

Las reuniones deben comenzar y terminar a horas específicas observadas rígidamente.

Los grupos no deben reunirse por más de dos horas sin un descanso.

Es mejor celebrar reuniones adicionales que hacer una sola reunión que sea demasiado larga.

Después de que adquieran alguna experiencia debe permitirse a los grupos que sean ellos quienes determinen la duración de las reuniones, tomando en consideración las necesidades organizacionales y el factor de fatiga.

3. Prioridad de las reuniones

El grupo debe decidir desde un principio la importancia de sus reuniones, en comparación con otros requisitos organizacionales.

Es preferible que sean muy pocos los otros requisitos organizacionales que tengan mayor prioridad que la asistencia a las reuniones del grupo.

Cada uno de los miembros del grupo debe asumir la responsabilidad plena de detener sus llamadas telefónicas para que no sean interrumpidos durante las reuniones.

El grupo puede estar de acuerdo con delegar en el líder la responsabilidad de tomar decisiones respecto a cuándo algún otro requisito es más importante que la asistencia de una persona a las reuniones del grupo.

4. Suplentes para los miembros

Debe ser responsabilidad de cada uno de los miembros designar un suplente para que asista a las reuniones del grupo en ausencia del miembro del grupo.

Cada uno de los miembros del grupo asume la responsabilidad de

mantener informado a su suplente en todo momento, con el fin de que sea un miembro responsable.

Cada uno de los miembros del grupo debe delegar en su suplente autoridad plena para que hable a nombre de su departamento cuando asista a una reunión de grupo.

5. Lugar de la reunión

Las reuniones efectuadas durante almuerzos o comidas fuera de la planta rara vez son eficaces.

Es preferible efectuar las reuniones en salas de conferencias con instalaciones adecuadas para sentarse, estar en privado con quietud y comodidad.

6. Arreglos Físicos

En todas las reuniones se debe poder disponer de pizarrones o de cartulinas.

Los miembros deben estar sentados de manera que cada persona pueda ser vista por cada una de las demás personas.

El líder debe reducir la diferencia de posición no sentándose siempre a la cabecera de la mesa. Es preferible que se proporcionen mesas para que los miembros del grupo puedan escribir sus notas.

Debe disponerse de café, agua, etc. y los miembros deben sentirse en libertad de servirse cuando lo deseen.

7. La función de registro

El grupo debe fijar sus propios métodos adecuados para el registro de las actas de la reunión.

Algunos grupos tienen un secretario permanente; otros rolan la función de registro. No es aconsejable que el líder sea quien levante el acta; su tiempo debe estar libre para desempeñar otras funciones.

El grupo debe decidir qué es lo que debe anotarse. Es preferible que el grupo registre únicamente las decisiones, los planes para tratar los problemas no resueltos, los problemas que surjan de las discusiones y que deban incluirse en agendas futuras, las asignaciones de las tareas y las acciones de recordatorio.

Después de registrar una acción específica del grupo, el secretario debe verificar lo que haya entendido de esa acción la totalidad del grupo,

para estar seguro de que se ha registrado acertadamente.

No deben hacerse notas de las discusiones que conduzcan a las decisiones del grupo. Mientras más breve sea el registro de las actuaciones del grupo, más probable será que se vuelvan a leer y a revisar posteriormente.

Un formato muy útil para registrar las decisiones es: 1) una exposición breve del problema, y 2) *quién hace qué y cuándo*.

Estas notas deben organizarse y enviarse por correo electrónico o ser distribuidas a todos los asistentes a la reunión.

8. Desarrollo de la agenda

El grupo, más bien que el líder, debe poseer su propia agenda. Esto es de importancia crítica.

Los grupos pueden hacer que se preparen agendas formales con anticipación, por miembros que asuman la responsabilidad de proponer los temas de la agenda a una persona que prepare una lista y la envíe a todos los miembros antes de la reunión. O los miembros pueden anotar los temas durante la semana, en una cartulina convenientemente situada.

Algunos grupos quizá prefieran preparar la agenda al principio de cada reunión, en cuyo caso al iniciarse la reunión se pide a los miembros que indiquen los temas para la agenda. Estos se anotan en el pizarrón o en la cartulina. No debe tratarse ninguno de los demás de la agenda hasta que se haya completado la lista.

Las agendas formuladas con anticipación tienen la ventaja de informar a los miembros del grupo cuáles serán los temas a tratar, para que puedan prepararse adecuadamente. Aun en los casos en los cuales se formula una agenda con anticipación, el grupo debe contar con un procedimiento para solicitar la inclusión de temas adicionales al principio de la reunión, en caso de que hayan surgido nuevos problemas después de que la agenda formal fue preparada.

9. Fijación de prioridades para los temas de la agenda

El grupo debe establecer algún procedimiento para determinar la importancia relativa de cada uno de los temas de la agenda, a fin de que los más importantes se examinen primero. Esto puede hacerse rápidamente al principio de cada reunión, o en el caso de las agendas preparadas con anticipación, los que presenten nuevos temas deben

señalar la importancia de cada uno. Así, el grupo podrá fijar las prioridades al iniciarse cada reunión.

Cada miembro del grupo debe asumir la responsabilidad de informar al grupo del grado de importancia de sus temas propuestos para la agenda, en vez de la práctica usual de limitarse a los temas de la agenda del líder.

10. Reglas para tomar la palabra

El grupo debe establecer sus propias reglas para manejar la comunicación durante las reuniones.

Es preferible que haya un número mínimo de reglas o que no haya ninguna. Los grupos eficaces en resolución de problemas, por lo general funcionan bastante informalmente, permitiendo que los miembros del grupo tomen la palabra cuando deseen, sin necesidad de obtener la venia del líder.

En los grupos maduros para resolución de problemas, cada uno de los miembros asume la sola responsabilidad de lo apropiado y oportuno de sus aportaciones, así como de facilitar la comunicación de los demás.

El líder debe ser especialmente cuidadoso de no inhibir las contribuciones de los demás al dominar o controlar las comunicaciones del grupo. Él o ella, tienen que superar la tendencia que tienen las personas de sentirse inhibidas en presencia de la persona que ocupa la posición de líder.

11. Clases de problemas apropiados para el grupo

Cada uno de los miembros del grupo debe tener una noción clara de las clases de problemas que son apropiados para el grupo.

Generalmente los problemas apropiados para el grupo son: 1) los que con más probabilidad requieran datos de los miembros del grupo, para su solución, y 2) los problemas cuyas soluciones puedan afectar a los miembros del grupo o que necesiten ser aplicadas por los miembros de este.

Los miembros del grupo asumen la responsabilidad de determinar lo apropiado de los problemas que presentan al grupo y de seleccionar los problemas que afectan únicamente su área de responsabilidad.

Los grupos siempre deben estar pendientes de temas que no son apropiados para la totalidad del grupo y de asignarlos rápidamente a algún individuo o individuos para que los resuelvan fuera de la reunión

del grupo.

Cada una de las personas, incluyendo al líder, debe decir al grupo exactamente qué es lo que requieren del grupo sus temas de la agenda: 1) una decisión, 2) sus ideas de una solución, después de lo cual él o ella escogerán la solución final, o 3) una tabla de resonancia para ensayar la solución que tentativamente él o ella haya elegido.

12. Clases de problemas inapropiados para el grupo

El grupo nunca debe utilizar su tiempo para resolver problemas que: 1) afectan únicamente a algunos de los miembros, 2) que tienen poca importancia para el nivel del grupo, 3) que requieran de estudios por parte del personal administrativo o recopilación de datos preliminares, o 4) que están fuera del área de autoridad del grupo.

Todos los miembros deben asumir responsabilidad en todo tiempo para expresar con franqueza cuándo creen que determinado problema es inapropiado para el grupo.

13. Reglas para la toma de decisiones

Es preferible que los grupos traten de llegar a un acuerdo total en todos los problemas. Si dispone de suficiente tiempo, el grupo debe continuar discutiendo el problema hasta llegar a una solución que sea agradable para todos.

Cuando los miembros del grupo no se sientan suficientemente seguros de lo correcto de su posición, deben estar dispuestos en adaptarse a la mayoría.

Los miembros del grupo deben ser sensibles al momento en que una sostenida posición a favor de su tema ya no tenga probabilidades de hacer cambiar la posición de la mayoría.

Nunca voten a no ser que se trate de un voto de paja para determinar cómo se está alineando el grupo respecto a determinado problema.

Para algunas clases de problemas, los miembros del grupo deben estar dispuestos a mostrarse deferentes con aquellos miembros que tendrán una mayor responsabilidad en la aplicación de determinada solución, o hacia aquellos miembros dentro de cuyas áreas lógicamente caiga el problema.

Cuando el tiempo no permita prolongar la discusión hasta obtener un acuerdo total, el grupo puede delegar la decisión final en uno de los

miembros, en dos o tres que actúen como un subgrupo, o en el líder.

14. Confidencialidad de las reuniones del grupo

Es extremadamente importante que cada uno de los miembros del grupo asuma la responsabilidad de conservar confidencias. En los grupos eficaces para resolver problemas, los miembros deben estar seguros de que podrán expresar cualquier sentimiento u opinión sin que los otros miembros los repitan o hagan comentarios al respecto con personas ajenas al grupo.

La única cosa que los miembros deben considerar que pueden comentar con seguridad con personas ajenas al grupo, es lo que se haya registrado en las minutas.

En algunos casos, el grupo puede decidir que determinada decisión no debe comentarse fuera del grupo, o el grupo puede fijar ciertas condiciones que gobiernen la discusión de determinado tema fuera del grupo.

La actitud que debe tomar cada uno de los miembros del grupo, es considerarse un miembro de una familia, y que lo que se discuta en el seno de la familia no debe comunicarse a personas ajenas a ella.

15. Disposición de los temas de la agenda

Para cada reunión del grupo, los temas de la agenda deben estar dispuestos en una de varias maneras: 1) la solución alcanzada, 2) el problema delegado para posterior examen fuera del grupo, 3) el problema delegado a un individuo o a un subgrupo para que presenten sus recomendaciones a la totalidad del grupo, 4) el problema transferido a la agenda de una reunión futura, 5) el problema retirado de la agenda por el miembro que lo propuso, o 6) el problema vuelto a definir en otros términos.

En ningún caso debe dejarse pendiente ningún problema.

16. Minutas de la reunión

Las minutas deben registrarse y distribuirse a todos los miembros del grupo lo más pronto posible después de la reunión.

El grupo debe fijar reglas definidas respecto a quién se le permitirá ver las minutas y quién, además de los miembros del grupo, debe recibir copias de las mismas.

Los miembros individuales del grupo deben comunicar personalmente a sus subordinados los resultados importantes de la reunión, en vez de correr el riesgo de que los subordinados malinterpreten las minutas.

Si alguien que no asistió a la sesión es quien registra y hace las copias de las minutas, esa persona debe recibir instrucciones respecto a la confidencialidad de las minutas.

Las minutas de cada reunión, deben contener cuando menos, lo siguiente: 1) todas las decisiones a que llegó el grupo, 2) un registro de la disposición de cada tema de la agenda, 3) todas las asignaciones de tareas, con sus fechas límites: QUIÉN hace QUÉ y CUÁNDO.

17. Procedimientos para la evaluación continua de la eficacia del grupo

Debemos reconocerlo: los grupos, al igual que los individuos, no siempre funcionan eficazmente. El aprendizaje se facilita por la retroalimentación de los resultados. De este modo, los grupos eficaces usualmente establecen procedimientos específicos para evaluar su propia efectividad.

El grupo debe adoptar o idear algún método para evaluar su propio funcionamiento. Algunos grupos lo hacen al final de cada reunión; otros lo hacen periódicamente pero con menos frecuencia. Algunos utilizan hojas de evaluación escrita; otros hacen su evaluación oralmente.

RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS EN LAS REUNIONES DE ADMINISTRACIÓN

Un equipo de administración no funcionará eficazmente en sus reuniones, a no ser que todos los miembros aprendan a desempeñar ciertas funciones importantes y en asumir ciertas responsabilidades. Aunque todos aceptan que un comportamiento eficaz del liderazgo es esencial para el éxito de las reuniones, muy rara vez oímos algo respecto al *comportamiento eficaz de los miembros*. Sin embargo, la manera en que se comporten los miembros puede hacer que persistan o que desaparezcan las reuniones de administración. No es exagerado decir, con base en mi experiencia, que la mayoría de los miembros de grupo no saben nada respecto a cómo funcionar en un grupo de resolución participativa de problemas. ¿Cómo podrían saberlo? En toda su vida, la mayoría de las personas jamás han estado en uno de estos grupos. Esto significa que cuando usted decida iniciar las reuniones de administración, tendrá la desventaja de contar con miembros de grupo muy inexpertos. La cosa será aún peor para usted, porque la mayoría de los miembros de su grupo habrán tenido mucha experiencia en reuniones dirigidas autocráticamente, en las cuales los líderes no permitían a los miembros participar constructivamente.

Recuerde la discusión previa respecto a cómo los líderes "heredan los mecanismos de adaptación" de sus subordinados; patrones de comportamiento que aprendieron en sus relaciones previas con líderes autoritarios. Para que usted pueda formar un equipo que trabaje eficazmente en sus reuniones de grupo de administración, tendrá que enfrentarse a la tarea de sustituir estos mecanismos de adaptación por comportamientos más constructivos.

El solo hecho de ser un líder diferente de los que sus subordinados han conocido, producirá *algunos* cambios en el comportamiento de su grupo; comenzarán a tomar como modelo el comportamiento de usted. Pero usted puede hacer más: proporcionar a los miembros de su grupo alguna instrucción, enseñarles líneas directrices para el deseado "comportamiento de miembros". Esto abrirá los ojos a sus subordinados, porque mucho será nuevo para ellos. Sus instrucciones les ayudarán también a entender claramente lo que usted espera de su comportamiento en las reuniones del grupo.

Responsabilidades de los miembros del grupo antes de cada reunión

1. Volver a leer las minutas de la reunión anterior para verificar si se han cumplido todas las tareas asignadas en la reunión anterior.
2. Hacer los arreglos necesarios para evitar que tenga que salir de la reunión para atender llamadas telefónicas o a visitantes.
3. Haga sus planes para llegar a tiempo a la reunión.
4. Tenga claramente en mente los temas que desee incluir en la agenda.
5. Tenga preparados el material o datos que necesite proporcionar al grupo para ayudarlo a tratar con los temas de la agenda.
6. Si la agenda está disponible con anticipación, estúdiala para ver si necesita preparar algo y así tratar los problemas inteligentemente.
7. Si va a estar ausente, informe y prepare a su suplente.

Responsabilidades de los miembros del grupo durante la reunión

1. Esté seguro de someter sus temas para la agenda. Expréselos con claridad, sin adornarlos.
2. Cuando tenga una opinión o un sentimiento, expréselos franca y claramente, no tema herir los sentimientos de los demás.
3. No se aparte del tema de la agenda que se esté tratando y ayude a los demás a que se mantengan dentro de él.
4. Cuando no entienda lo que alguien dice, pida que se lo aclaren.
5. Participe activamente; cuando tenga algo que decir, dígalos.
6. Asuma la responsabilidad de hacer aportaciones al proceso, contribuciones que hagan más fácil el proceso de resolución de problemas, tales como:
 - Hacer preguntas.
 - Mantener al grupo en el tema.
 - Pidiendo una decisión.
 - Aclarando las exposiciones de los miembros.
 - Resumiendo.
 - Escuchando a los demás.
 - Armar la agenda rápidamente.
 - Poner los asuntos a tratar en el pizarrón o en la cartulina.
7. Proteja el derecho de los demás a que se escuchen sus opiniones o sentimientos; estimule a los miembros callados.
8. Escuche a los demás atentamente; aclare lo que los demás dicen, cuando sea apropiado.
9. Trate de pensar creativamente respecto a las soluciones que

- puedan resolver los conflictos; ensáyelas en el grupo.
10. Evite las comunicaciones que disgreguen al grupo, el humorismo, el sarcasmo, las diversiones, los paréntesis, los chistes, las pullas.
 11. Anote los asuntos que se comprometió a hacer después de la reunión.
 12. En todo momento dígame a usted mismo: "¿Qué es lo que ahora mismo, ayudaría a este grupo a seguir adelante y a resolver este problema? ¿Qué puedo hacer para ayudar a este grupo a funcionar más eficazmente? ¿Qué es lo que necesita el grupo? ¿Cómo puedo ser de ayuda?"

Responsabilidades de los miembros del grupo después de la reunión

1. Llevar a cabo las asignaciones y los compromisos.
2. Pasar a sus subordinados las decisiones y la información que deban conocer.
3. Conservar confidencial cualquier cosa que se haya dicho o hecho en la reunión, excepto para las decisiones finales.
4. Absténgase de quejarse de una decisión con la cual estuvo de acuerdo. No pase la pelota.
5. Absténgase de hacer al líder "solicitudes fuera de la reunión". Sus sentimientos respecto al grupo deben expresarse en el grupo.
6. No recurra al líder para que revoque una decisión. Exponga su punto de vista en la siguiente reunión.

RESPONSABILIDADES ESPECIALES DEL LÍDER DEL GRUPO

Obviamente, si pensamos en el líder del equipo de administración como en uno de los miembros, todo lo expuesto en la sección anterior es aplicable tanto al líder como a los miembros. No obstante, los líderes usualmente tienen responsabilidades especiales en las reuniones de administración, en virtud de su posición especial en el grupo, así como por el hecho de que es visto por los miembros del grupo en papeles diferentes a los suyos. Después de todo, en las organizaciones formales, los líderes en verdad poseen mayor "autoridad" y son ellos los que en última instancia tienen la responsabilidad por el éxito o el fracaso del grupo. La característica especial de la posición de líder, hace necesario que él o ella, desempeñen ciertas funciones especiales.

Una cosa es que el líder diga a su grupo que quiere formar un equipo de administración para la resolución de problemas y la toma de decisiones; pero sus palabras deben estar respaldadas por sus acciones. En una organización en la cual actuaba como consultor del grupo de administración superior, uno de los miembros, un vicepresidente, decía lo siguiente de sus reuniones de administración:

David (el presidente de la compañía) nos ha dicho que quiere que seamos un grupo democrático y que tomemos decisiones de grupo, pero él siempre tiene la decisión en su bolsillo trasero. Se supone que nosotros debemos discutir los problemas y llegar a las soluciones; pero tienen que ser sus decisiones. Yo sigo la corriente y me quedo callado. ¿Qué caso tiene perder el tiempo participando si sabemos que al final siempre se hace lo que el jefe quiere?

Mis propias observaciones de sus reuniones de administración confirmaron lo que expresó el vicepresidente; el presidente no practicaba lo que predicaba. Y no le estaba tomando el pelo a ninguno de los miembros del grupo. Sabían que él no estaba dispuesto a confiar en la sabiduría del grupo ni a permitir que la responsabilidad de la toma de decisiones fuera asumida por la totalidad del grupo.

He observado a otros líderes que estaban casados con la idea de propiciar un "clima seguro" en el cual los miembros del grupo se sintieran con libertad para expresar sus opiniones y disentir de las del líder; no obstante, en las reuniones de administración estos mismos líderes eran incapaces de modificar su tendencia a utilizar barreras, tales como la evaluación negativa, moralizar y predicar, amonestar y psicoanalizar.

Como resultado de esto, los miembros de su grupo tenían temor de ser francos y honestos en las reuniones; los riesgos de ser humillados eran demasiado grandes.

Durante las primeras etapas al tratar de hacer que un grupo fuera responsable, a veces los líderes tienen que ceder para evitar inhibir la participación de los miembros, así como evitar un comportamiento que pudiera parecer de control o de dirección del grupo. Esto puede significar que al principio del juego usted debe limitar sus propias intervenciones a las respuestas verbales que propician un clima de aceptación y de no evaluación. Sus principales herramientas de comunicación para crear este clima, son escuchar activa y pasivamente, abrepuertas y las respuestas de reconocimiento. Es riesgoso tomar un papel más activo antes de que los miembros hayan reducido su dependencia en usted o antes de que hayan perdido el temor a su evaluación. Como líder, usted no puede convertirse en un participante más plenamente funcional hasta que los miembros de su grupo adquieran la suficiente seguridad para participar libremente y aceptar o rechazar las aportaciones sustanciales de usted con base en sus méritos, como lo hacen con las de los demás miembros del grupo.

Con el tiempo, una vez que los miembros del grupo comiencen a creer que usted dice la verdad cuando afirma que no es *su* grupo sino *nuestro* grupo; una vez que comiencen a sentir que no corren riesgo alguno al hacer sus contribuciones, y cuando ya estén seguros de que usted no los está manejando sutilmente hacia sus soluciones preconcebidas, entonces es cuando a usted lo verán más como otro miembro que como el líder. Cuando esto suceda, usted podrá, con mayor seguridad, participar más activa y plenamente. Pero esto requiere tiempo.

¿Cómo saben los líderes con exactitud que los miembros del grupo han alcanzado la etapa de considerarlos más como miembros que como líderes? Usted nunca sabrá *exactamente* cuándo; sin embargo, existen ciertos indicios que señalan que el grupo está listo para que usted actúe como cualquier otro miembro del grupo:

Los miembros del grupo se dirigen a usted con la misma informalidad con que lo hacen con los demás miembros del grupo.

Los miembros del grupo no esperarán que usted inicie o dé término a las reuniones.

Los miembros del grupo dirigirán sus comentarios a los demás miembros en vez de dirigirlos exclusivamente a usted.

Los miembros del grupo toman la palabra de manera espontánea, sin pedir su autorización para hacerlo.

Los miembros del grupo comienzan a no estar de acuerdo con usted o a cuestionar sus opiniones.

Las ideas brillantes se originan en varios miembros del grupo.

Los miembros llegan a tomar decisiones sin consultarlas con usted como juez final.

Los miembros del grupo utilizan los recursos y experiencias de los demás, en vez de depender únicamente de las de usted.

Los miembros del grupo desempeñan un papel activo al hacer "contribuciones al proceso"; las que mejoren el funcionamiento del grupo.

Los miembros del grupo, por sí mismos, confrontan a otros miembros que estén disgregando al grupo u obstaculizando el progreso, en vez de recurrir a usted para que se enfrente a ellos.

De mi experiencia con diversos grupos, en mi propia organización y como consultor en otras organizaciones, han surgido ciertos principios o líneas directrices que parecen tener pertinencia para los líderes, cuando comienzan a convertir a su grupo en un equipo eficaz de administración:

1. Mientras más dependa un grupo de su líder, más inhibirá su contribución la participación de los otros miembros.
2. Mientras mayor sea la diferencia de posición o de prestigio entre el líder y los miembros (desde el punto de vista de los miembros), más probable será que las aportaciones del líder inhiban la participación de los miembros.
3. Una vez que el líder se convierte en "otro miembro" del grupo, cualquier tendencia que tenga él o ella, de participar con excesiva frecuencia, puede ser resuelta más fácilmente por el grupo que cuando a él o a ella, se le ve como el líder. Las personas se sienten con más libertad para ejercer algún control sobre la

participación de los miembros, en tanto que sienten más temor de tratar de modificar la participación del líder.

4. El conocimiento que tenga el líder del efecto potencialmente inhibitorio de su participación, sobre la de los miembros, le ayuda a controlar su propia intervención. Este conocimiento hará más sensible al líder para observar ciertos signos sutiles que indican que los miembros del grupo se sienten cohibidos.
5. Encontrar el equilibrio apropiado entre escuchar a los demás y contribuir con las propias ideas de uno, en una discusión de grupo, es un problema no solamente para el líder, sino también para cada uno de los miembros. Aun cuando el líder haya logrado con éxito aminorar su papel de líder y adquirido así la calidad de un miembro común, seguirá encarando el problema de encontrar el justo equilibrio entre escuchar y emitir.
6. Una vez que los miembros del grupo lo consideren como un miembro más del grupo, es más probable que las aportaciones del líder sean aceptadas o rechazadas por sus propios méritos, en contraposición a que sean aceptadas sin discusión por el grupo o con resistencia (debido a la reacción de los miembros contra el líder como figura autoritaria). Esto quiere decir que, en las etapas iniciales del desarrollo de un grupo, las contribuciones del líder formal, tendrán un decidido efecto sobre el grupo, muy diferente del que tendrán en etapas más avanzadas, cuando las reacciones del grupo hacia el líder sean más como hacia otro miembro que hacia el líder formal.

8. Conflictos: ¿Quién ganará, quién perderá?

Un conflicto, según un diccionario no abreviado, es una oposición o desacuerdo, una controversia o altercado, un choque o colisión, una batalla o lucha, especialmente una lucha prolongada. La palabra lleva una connotación de algo serio e intenso. Y, como todos sabemos por experiencia, los conflictos son desagradables y destructores de las relaciones, así como contraproducentes y costosos para un grupo o una organización. No obstante, es difícil escapar a la conclusión de que algunos conflictos son *inevitables* en las relaciones humanas. Eso nos deja dos tareas: descubrir cómo reducir al mínimo los conflictos, y cómo resolver los que no es posible evitar.

Aunque los conflictos nunca pueden evitarse en su totalidad en las relaciones interpersonales, ciertamente es posible prevenir algunos, en especial si los líderes utilizan las habilidades y métodos descritos en capítulos anteriores. Estas y otras habilidades relacionadas ayudan a evitar que las situaciones se conviertan en luchas a todo poder.

La habilidad de escuchar. El líder que se vuelve competente para ayudar a los miembros de grupo o asociados a resolver los problemas que poseen *ellos*, estará haciendo una labor preventiva. Después de todo, los problemas de los subordinados pueden afectar su rendimiento en el trabajo, lo cual obviamente puede después ocasionar un problema al líder y hasta crear un conflicto entre ellos.

Suponga que un día usted recibe indicios o pistas de que uno de los miembros de su grupo se muestra anormalmente moroso y preocupado. Aunque este comportamiento no sea en manera alguna inaceptable para usted, todos nos sentimos así algunas veces; sin embargo a usted le preocupa que de continuar durante varios días, su rendimiento en el trabajo pueda menguar, porque en este momento usted depende de que esta persona termine un proyecto importante. Ciertamente, sería prudente hacer el esfuerzo de acercarnos a él y preguntarle si podemos ayudarlo: "Bernardo, he observado que hoy tienes algo en mente que te está preocupando. ¿Te sería de ayuda si me lo comunicas? Ahora dispongo de tiempo".

Con frecuencia unos cuantos minutos dedicados a escuchar a una persona logran maravillas: sus sentimientos salen a luz y se desvanecen, se inicia la resolución del problema y es posible que pueda encontrar un remedio. Un dividendo adicional es que usted ha

demostrado que se preocupa por la persona. Y si se resuelve el problema, su acción de escuchar ha redundado en una función *preventiva*. Usted ha evitado la ocurrencia de un comportamiento subsecuente, que indudablemente sería inaceptable para usted, como por ejemplo el no terminar el proyecto.

La habilidad de confrontar. Obviamente el propósito de confrontar a alguien en forma directa es influenciarlo(a) para que cambie algún comportamiento que le está causando problemas a usted. Un buen "Mensaje Yo" aumenta las posibilidades de lograrlo; los efectos serán prevenir el desarrollo posterior de algún conflicto entre usted y esa persona, como en la situación siguiente:

Gerente: Sam, debo decirle lo que tengo en mente. Durante mis viajes por el estado, cuando escucho que algunos de nuestros mejores clientes se quejan de las demoras en las entregas, primero me siento turbado y después molesto porque temo que podemos perder algunas de estas cuentas.

Sam: Así es; no le culpo Luis. Supongo que ignora que me ha faltado gente durante dos semanas.

Gerente: No, no lo sabía. Ojalá lo hubiera sabido antes. Creo firmemente que nunca debemos permitir que nuestra falta de personal afecte las relaciones con nuestros clientes.

Sam: ¿Cómo podremos evitarlo Luis, contratando temporalmente más personal?

Gerente: Esa sería una manera de resolver el problema.

Sam: Pienso que no tengo la autoridad para hacerlo. Usted sabe que eso aumenta los costos.

Gerente: No crees que puedas tomar esa decisión por ti mismo

Sam: Así es.

Gerente: Podríamos establecer un acuerdo Sam, de que en el futuro tengas autoridad para contratar temporalmente a una persona, pero que si necesitas más de una ¿lo consultarás conmigo?

Sam: Perfecto, estoy de acuerdo. Me agrada eso. Creo que resolverá el problema.

Gerente: Yo también lo creo, Sam. Ello aliviará mi temor respecto a la demora en las entregas y a los clientes

disgustados.

La reunión de administración. Los líderes que han tenido éxito en desarrollar sus equipos en grupos eficaces para resolución de problemas y toma de decisiones, ciertamente están evitando muchos conflictos. Porque los problemas de hoy, frecuentemente no resueltos, ocasionan los conflictos del mañana. Asimismo, en las reuniones de administración eficaces, se formulan las políticas y se establecen las reglas; y ya que el propósito de las políticas y de las reglas es impartir a las personas una comprensión clara de lo que puede o no puede hacerse, sirven para reducir los comportamientos "inaceptables", lo cual obviamente, evita conflictos futuros.

Por ejemplo, en mi propia organización, el equipo de administración recientemente tomó una decisión de grupo que, en efecto, eliminó ciertos conflictos que en el pasado ocurrían frecuentemente. Adoptamos una política de programas flexibles, o "tiempo flex", que deja a discreción de los empleados elegir cuándo llegan al trabajo, cuándo salen, cuánto tiempo dedican al almuerzo, siempre que dediquen al trabajo 40 horas durante la semana. Esta sola política ha evitado muchos conflictos y desavenencias.

Aunque tal política no es adaptable a todas las organizaciones, ejemplifica la manera en que las decisiones tomadas por los grupos de administración pueden desempeñar la función de evitar conflictos.

El "Mensaje Yo Preventivo". Una variante del Mensaje Yo de confrontación es el "Mensaje Yo Preventivo", que es una simple afirmación de lo que usted necesita o desea. Por lo regular este tipo de Mensaje Yo se emplea *antes* de que ocurra algún comportamiento inaceptable, de ahí el término "Mensaje Yo Preventivo". La afirmación de que "hoy voy a necesitar privacidad completa para terminar mi informe", comunica una necesidad especial suya y da aviso de que quiere evitar interrupciones, que hoy, en particular, tal vez serían inaceptables y posiblemente provocarían conflictos con los miembros de su grupo. De nuevo observe cuánto más efectivo es este Mensaje Yo Preventivo que un "Mensaje Tú": "usted no debe interrumpirme hoy bajo ninguna circunstancia".

El Mensaje Yo Declarativo. Otra forma de Mensaje Yo comunica (declara) lo que usted piensa, cree o valora. Estos mensajes con frecuencia evitan conflictos porque hacen saber a la gente cuál es su

posición. El mensaje "creo firmemente que la cortesía al hablar por teléfono, es un prerrequisito para las buenas relaciones con los clientes" revela en forma clara lo que usted valora e informa a los miembros del grupo que la descortesía será inaceptable para usted. Ahora que ya saben cuál es su posición, pueden evitar un posible conflicto con usted mediante un esfuerzo consciente de ser corteses en las llamadas telefónicas con los clientes.

Aunque estos métodos y habilidades evitan muchos conflictos, sería ingenuo de parte de cualquier líder, esperar que nunca se presenten conflictos en las relaciones con los demás. En realidad, como ya lo he mencionado, existe la posibilidad de que la *ausencia* de conflicto puede ser sintomática de que la organización o el grupo no están funcionando eficazmente, no está creciendo, cambiando, adaptándose, mejorando o enfrentándose de manera creativa a nuevos retos. La experiencia me ha convencido de que el *número* de conflictos en los grupos (incluyendo a las familias) no es en absoluto indicativo de lo "sanos" que se encuentren. El verdadero indicio es si se están resolviendo los conflictos y mediante qué método. El que queden resueltos es importante porque algunos líderes tienen la tendencia a evitar resolver un conflicto alejándose de él, esperando que el conflicto se resuelva por sí mismo.

He oído a ejecutivos describir orgullosamente sus grupos u organizaciones: "Aquí todos formamos una gran familia feliz, nos llevamos bien, no tenemos problemas". Siempre sospecho de tales líderes al igual que sospecho de maridos y esposas que dicen: "Llevamos veinte años de casados y nunca hemos tenido un disgusto". Usualmente eso significa que no permiten que afloren sus conflictos y no los encaran.

Algunas personas temen a los conflictos. Sienten ansiedad e incomodidad con los conflictos, así es que toman la actitud de "la paz a cualquier precio". No quieren mecer el bote; es esencial que "conserven limpias sus camisas". Por lo tanto, evitan verse envueltos en cualquier cosa que huelga a conflicto. Pero tienen que pagar un precio por esta actitud, porque los resultados de evitar los conflictos son bastante predecibles como vemos a continuación:

- 1. Se acumulan resentimientos.** Esto es cierto en todo tipo de relaciones, no solamente en las de líder-colaboradores. Cuando los conflictos se quedan sin resolver, gradualmente se van acumulando los resentimientos. Después, tal vez meses más tarde, cuando surge algún

pequeño problema, el resentimiento acumulado hace erupción explosivamente, por lo común fuera de toda proporción con el problema particular del momento.

2. Los sentimientos se desplazan hacia otras personas o cosas.

El líder que no resuelve sus conflictos en la oficina, puede llegar a su casa y desplazar sus resentimientos sobre su familia, quejándose con su esposa, gritándole a sus hijos o aun a su perro.

3. Refunfuñar, murmurar, chismear, descontento general. Una de las señales más seguras de conflictos no resueltos en las organizaciones, es una atmósfera de refunfuño excesivo, de críticas a espaldas de las personas o de un continuo e incesante chismear.

La verdad es que no puede usted darse el lujo de huir de los conflictos, porque se acumulan los resentimientos, se desplazan los sentimientos o se observan síntomas de descontento y de hostilidad que las personas experimentan cuando existen conflictos entre las personas con quienes trabajan. Los conflictos deben sacarse a luz y resolverse, no echarlos debajo de la alfombra o reprimirlos.

Ya que los conflictos son inevitables en la mayoría de las organizaciones, ¿cómo ocurren y quiénes se ven involucrados en ellos?

Algunos conflictos ocurren cuando los Mensajes Yo no logran influenciar a la otra persona para que cambie un comportamiento inaceptable a uno aceptable. Y es de esperarse que aun buenos Mensajes Yo, fallen algunas veces, usualmente cuando la otra persona tiene una fuerte necesidad de continuar con ese comportamiento particular, o tiene intenso temor al cambio, como en las situaciones siguientes:

En una organización que conozco, el presidente creía que no se le informaba con la suficiente frecuencia del progreso (o de la falta de progreso) en una de las divisiones de la compañía, la de investigación y desarrollo. El presidente confrontó al jefe de división con Mensajes Yo apropiados y recibió la seguridad de que la situación sería corregida. Algunos meses después, aún carecía de informes del progreso. Otra confrontación tampoco tuvo éxito. Obviamente existía algún conflicto entre las necesidades del presidente y las necesidades del jefe de división. Posteriormente, se encaró al conflicto durante una conferencia entre ellos dos. El

presidente se enteró de que el jefe de división sentía una intensa resistencia a consultar con el presidente, basada en el temor de ser criticado o de que el presidente hiciera cambios importantes en el proyecto "consentido" del jefe de división, respecto al cual tenía fuertes intereses de propiedad.

En una pequeña firma de abogados, los socios estaban descontentos con la manera en que se hacía el aseo de sus oficinas. Los Mensajes Yo ejercieron influencia sobre el empleado de limpieza, durante un corto tiempo, para que fuera más eficiente, pero a la semana siguiente volvió a sus hábitos descuidados de costumbre.

El contador de una planta manufacturera, fue confrontado respecto a que sus informes mensuales eran demasiado complicados y difíciles de interpretar, a pesar de lo cual, varios meses más tarde, el presidente no observó ninguna mejoría.

También en las reuniones de administración, con frecuencia surge el conflicto justamente cuando el grupo llega al paso de la toma de decisiones en el proceso de resolución de problemas. La mayoría de los miembros están a favor de una solución, pero uno o dos de ellos se oponen insistentemente a dicha solución y la discusión se prolonga sin llegar a un acuerdo.

Como líder, puede estar seguro de que se verá involucrado en conflictos con una amplia diversidad de personas: con la totalidad de su equipo de administración, con sólo uno o dos de los miembros de su grupo, con su propio supervisor, con el jefe de otro departamento o división. Y finalmente, puede verse involucrado en un conflicto entre dos de los miembros de su propio grupo.

Resumiendo lo que he dicho respecto a los conflictos: pueden ser serios, desagradables y disgregantes; son inevitables en las relaciones humanas, algunos pueden prevenirse utilizando habilidades eficaces de comunicación; ocurren en las organizaciones que están creciendo y cambiando; con frecuencia surgen cuando fallan los Mensajes Yo; frecuentemente surgen en el momento en que su grupo está tratando de llegar a una decisión final durante la resolución de problemas; y es posible que se vea involucrado en conflictos con varias de las personas con las cuales está asociado en la organización.

TRES MÉTODOS DIFERENTES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Hagamos ahora referencia a la Ventana de la Conducta y note que los conflictos en las relaciones pertenecen a la parte más baja de la Ventana.



La mayoría de los líderes no comprenden la resolución de conflictos, les parece una cosa complicada y no se sienten preparados y mal equipados para hacerlo. Los conflictos los atemorizan, les producen tensión y ansiedad (y depresión). O los conflictos simplemente los hacen disgustarse y abrigar resentimientos contra las personas cuyo comportamiento genera controversia o desacuerdo. Algunos líderes consideran los conflictos como un síntoma de su incapacidad, señal segura de una derrota inminente.

Tales reacciones no son sorprendentes puesto que están enraizadas en experiencias pasadas, que se remontan hasta la infancia. A la mayoría de las personas, pelear con los hermanos o con sus iguales cuando eran pequeños, o con sus padres, profesores, directores de escuela, les provocaba temor o ira y producía un latir acelerado del corazón, gritos y alaridos, ruptura de relaciones. Los conflictos pasados, para la mayoría de las personas, se convirtieron en luchas de poder, en las cuales alguien tenía que ganar y alguien tenía que perder.

Inevitablemente, las relaciones se afectaban.

Esta experiencia negativa universal con los conflictos es fácilmente explicable. Durante su vida, en la mayoría de sus relaciones, las personas han empleado (o se ha empleado en ellas) métodos de ganar-perder para la resolución de los conflictos, lo cual significaba invariablemente que alguien ganaba y alguien perdía. En realidad, existen dos métodos de ganar y perder:

Método I: Yo gano, tú pierdes.

Método II: Tú ganas, yo pierdo.

Ahora, ganando mayor aceptación, existe un tercer método para resolver conflictos entre personas: El Método *Nadie Pierde*. En nuestro curso de L.E.T. lo llamamos también Método III; es fácilmente comprensible y hemos aprendido cómo enseñar a los líderes a usarlo en todo tipo de situaciones que comprenden conflictos con otras personas. No es fácil adquirir un elevado nivel de competencia con el Método III; se requiere práctica. Su uso exige que los líderes aprendan a usar las habilidades de comunicación (escuchar y para confrontar), y es un reto para los líderes para desechar algunos patrones habituales, firmemente enraizados, en las relaciones con los demás.

En el resto de este capítulo explicaremos los dos métodos de ganar y perder; exactamente cómo trabajan y los resultados, que pueden esperarse cuando se emplean. En el capítulo siguiente, explicaremos el método de nadie pierde y presentaremos algunos ejemplos.

CÓMO TRABAJAN LOS MÉTODOS I Y II

Colóquese usted en el papel de Diana, gerente de departamento, con cinco supervisores que dependen de usted. Recibe usted un memorándum de uno de ellos, Tomás, en el que le informa que tiene intenciones de despedir a Francisco, uno de sus trabajadores. Usted no comprende esto; Francisco ha trabajado muchos años en la organización y ha sido un trabajador excelente. Usted confronta a Tomás con su perplejidad y le expresa su deseo de que reconsidere seriamente su decisión. Tomás se rehúsa y vuelve a insistir en que está convencido de que debe despedirse a Francisco.

Ahí está el conflicto, Ahora, si usted le dice a Tomás que no puede despedir a Francisco y que debe tratar de arreglar las cosas con él, usted estaría usando el enfoque del Método I para la resolución del conflicto: usted gana, Tomás pierde. El Método I puede representarse por el diagrama siguiente:



En el Método I, usted impone una solución que le permite salirse con la suya, a expensas de que la otra persona no se salga con la suya. Se satisfacen sus necesidades; las de la otra persona no lo están. Su solución prevalece, la de la otra persona es rechazada. Inevitablemente el perdedor siente resentimiento hacia el ganador, porque no le parece justo. Utilizando la terminología de la teoría del intercambio social, esto es un "intercambio social inequitativo" con los beneficios claramente a su favor. Y, como lo señalaré posteriormente en detalle, usted puede esperar reacciones negativas que serán destructivas para sus relaciones con Tom.

El Método I, obviamente es un método de ganar-perder para la resolución de conflictos, es conocido con otros nombres:

- Toma de decisiones unilateral.
- Toma de decisiones autoritaria.
- Toma de decisiones centrada en el líder.
- Dominación.

Supongamos que en vez de emplear el Método I, después de confrontar a Tomás con sus objeciones respecto a despedir a Francisco, y de escuchar su renuencia a cambiar su punto de vista, entonces es usted quien se ve obligado a ceder. Aunque usted piensa que tiene la razón, deja que Tomás se salga con la suya. Tal vez usted tenga temor de perder su amistad o no le agrada la idea de entrar en un conflicto serio. O tal vez usted desea que Tomás lo considere una buena persona. Cualquiera que sea la razón, usted deja que Tomás gane y que usted pierda. Sus necesidades se satisfacen y no las de usted. Prevalece su solución, haciendo que para usted parezca un "intercambio social inequitativo". Usted tiene resentimientos contra Tomás. Posteriormente, como veremos, Tomás sufrirá las consecuencias del resentimiento de usted.

Con este enfoque usted estaría usando el Método II, lo directamente opuesto al Método I y, sin embargo, un método de ganar-perder también. A veces se le conoce con los nombres de:

- Permisividad. Administración suave.
- Toma de decisiones centrada en los empleados.
- Subordinación.
- Liderazgo de dejar hacer.

El Método II puede representarse con el diagrama siguiente:



Tal vez se le ha ocurrido que los métodos I y II, tanto en el pasado como en el presente, han polarizado agudamente el pensamiento de muchas personas que enseñan o escriben sobre el liderazgo o desarrollo organizacional. Han aparecido cientos de artículos y de libros de autores que apoyan firmemente la posición de que "los líderes deben tomar las decisiones finales", "los líderes deben dirigir", "la toma de decisiones es una prerrogativa del jefe", "las decisiones arbitrarias son inevitables", "la autoridad debe usarse pero ejercerse sabiamente", "los líderes deben ser justos pero firmes", "los buenos directores no ganan juegos de pelota" y otras variaciones sobre el mismo tema.

Los opositores de la escuela de pensamiento de las "relaciones humanas" han atacado a sus partidarios sobre la base de que propician "el liderazgo permisivo", la "administración suave" o la postura de "dejar hacer" hacia los empleados, En pocas palabras, con frecuencia

equiparan las "relaciones humanas" con el Método II, en el cual las necesidades de los subordinados se contentan a expensas de que no se satisfagan las del líder. Naturalmente los partidarios del liderazgo autoritativo dirían: "es de la mayor importancia que se satisfagan las necesidades del líder, por lo tanto tiene que usar su autoridad". Pero entonces, esto suena de manera muy parecida al Método I.

Yo tomo la posición de que *ninguna* de las dos escuelas de pensamiento es correcta, que los líderes *necesariamente* pagan un precio terrible cuando usan un método que satisfaga sus necesidades a expensas de que los miembros del grupo no satisfagan las de ellos (Método I) y también cuando usan un método que sacrifica sus necesidades en favor de las de los miembros del grupo (Método II). ¿Realmente, qué precio deben pagar los líderes por cualquiera de las posturas? Primero trataré del Método II porque los resultados y efectos del Método I son considerablemente más complejos y requieren un análisis profundo del concepto del poder.

EL PRECIO DE USAR EL MÉTODO II

¿Quién disfruta al perder conflictos? El privarse de sus necesidades en favor de la satisfacción de las necesidades de otro, nunca se considera justo. Usted estará resentido y enojado y ciertamente no se sentirá muy bien respecto a esas relaciones. O llevará sus sentimientos a su casa y se quejará con su esposa. Es posible que se muestre malhumorado y desagradable con la persona que ganó; y lo que es más serio, pueden desarrollar inseguridad respecto a su trabajo, porque usted teme que la otra persona ganó a expensas de no hacer lo que se requiere para alcanzar las metas de la organización. Los líderes que ceden ante lo que quieren y desean los miembros de su grupo, con el fin de tener trabajadores felices y contentos, generalmente pagan el precio de desarrollar un grupo que no es productivo ni "orientado al trabajo". Y recuerde, los líderes eficaces necesitan tener grupos que tengan tanto buenas *relaciones humanas como una elevada productividad*.

Lo mismo es cierto con los padres que son permisivos con sus hijos, y con los profesores que lo son con los estudiantes. En los hogares en los cuales los padres son permisivos, los hijos se vuelven desconsiderados, egoístas, faltos de cooperación y con frecuencia, totalmente ingobernables. Los salones de clases con profesores permisivos invariablemente son caóticos, llenos de niños agresivos, ruidosos y alharaquientos, lo que hace casi imposible que los niños puedan aprender o que el profesor pueda enseñar.

El Método II, a largo plazo es autodestructivo, razón por lo cual la mayoría de los líderes realmente no quieren ser permisivos. El caso es que algunos caen en esto porque aparenta ser una mejor elección que ser autócrata y no conocen otra alternativa.

EL COSTO DE USAR EL PODER

Para hacer que las personas acepten y apliquen una decisión a la cual se oponen, decisión que los haga sentir que están perdiendo, se requiere necesariamente de *poder*, ya sea empleándolo o amenazando con usarlo. Pero, veamos, ¿qué es el poder? ¿Cómo funciona? Y en primer lugar, ¿cómo lo adquiere una persona?

Primero, una persona tiene poder cuando él o ella poseen los medios para privar a otros de algo que necesitan. El ejercicio real del poder comprende una acción que causa que otros se comporten de determinada manera, a pesar de su oposición a hacerlo, los obliga a hacer algo que por lo general no harían. El término que generalmente usan los psicólogos para nombrar "el medio de privar a los demás" es "castigo" porque el vernos privado de algo que deseamos intensamente se siente como un castigo. "Si usted no hace lo que yo quiero entonces yo le privaré de algo que usted necesita". El uso de esta fuente de poder es *coercitivo* porque el receptor se siente obligado a aceptar la solución del líder.

Otra fuente de poder se deriva de la posesión de medios para proveer a otros de lo que necesitan, a cambio de cumplir con los deseos de la persona que tiene el poder. "Si usted hace lo que yo quiero, entonces yo le daré algo que usted necesita". La aceptación en este caso se logra mediante la promesa de beneficios o *recompensas* o por el temor de verse privado de las recompensas.

Los castigos y las recompensas son, entonces, las fuentes de las cuales se deriva el poder de una persona. Esta es la definición específica del poder, que se emplea a través de todo este libro. Posteriormente señalaré la diferencia entre el poder y otros dos conceptos importantes: influencia y autoridad.

Para que el poder trabaje para usted en sus relaciones con los demás, la otra persona debe ser relativamente *dependiente* de usted para la satisfacción de sus necesidades. Para hacer que los miembros de su grupo ejecuten una decisión que usted ha tomado unilateralmente y a la cual se oponen, no solamente deben querer intensamente la recompensa que les haya ofrecido sino, además, ser relativamente incapaces de obtener esa recompensa en otra parte. Mientras más *dependientes* de usted sean los miembros de su grupo para la satisfacción de sus necesidades, mayor será el poder que usted tenga

Por ejemplo, durante un periodo de mucho desempleo ocasionado por una recesión en los negocios, los empleados son mucho más dependientes de su patrón para la obtención de sueldos o salarios, obviamente porque les sería difícil encontrar trabajo en otra parte.

Un empleado antiguo, que ha acumulado muchos créditos de retiro a través de los años, será muy dependiente de su jefe porque si renuncia antes de su edad de retiro, perderá todo el dinero acumulado para su jubilación.

Si alguno de los miembros de su grupo posee habilidades especiales que son muy útiles para su organización en particular pero no lo son para otras, su dependencia de usted puede ser muy grande.

Otra de las condiciones necesarias para que funcione el poder es que los miembros de su grupo abriguen cierta cantidad de *temor*; debe mantenerseles con el temor de que usted realmente los castigará si no aceptan una decisión que no les agrada. Tener los medios para privar a alguien o para castigarlo es una cosa; pero hacerlo en realidad es otra. *La existencia del poder de un líder se hace visible únicamente mediante su uso.* Mientras más frecuentemente se use, más fuerte será el temor que los miembros del grupo le tengan a su líder. Por el contrario, su temor disminuirá si no ejerce su poder en absoluto.

De acuerdo con mi experiencia, la mayoría de los líderes no están conscientes de estas condiciones que son necesarias para que funcione el poder. Si lo estuvieran, comprenderían el elevado precio que deben pagar por el uso del poder: tener miembros de grupo dependientes y sumisos a quienes se mantiene en un constante estado de temor y de ansiedad. Aunque parezca paradójico, mientras la mayoría de los líderes creen firmemente que necesitan poder para ser eficaces, muy pocos dirán que quieren miembros de grupo que sean dependientes y que estén temerosos. Sin embargo, aunque parezca paradójico, esto es exactamente lo que se requiere para que funcione eficientemente el poder.

Tal vez ahora esté claro por qué los líderes en tantas organizaciones de nuestra sociedad encuentran que ya no pueden depender fuertemente del poder. O ya no lo tienen, en primer lugar, o tienen muy poco. Porque a través de los años, el diferencial de poder entre los líderes y aquellos a quienes se espera que deben dirigir ha estado

decreciendo consistentemente en la mayoría de las organizaciones, como resultado de muchos factores diferentes, tales como:

1. El surgimiento de sindicatos o asociaciones gremiales que han restringido enormemente las posibilidades de aplicar acciones coercitivas de los patronos sobre los empleados.
2. La creciente movilidad en el trabajo: actualmente es más fácil para el trabajador encontrar trabajo en otras organizaciones.
3. La dificultad para despedir a personas que ocupan puestos de servicios públicos, tales como profesores y empleados de gobierno.
4. El aumento del número de trabajadores altamente especializados producido por una tecnología en desarrollo constante, que hace antieconómico para una organización adiestrar nuevos empleados después de despedir a los empleados antiguos.
5. La tendencia de transferir parte del poder de los administradores a los departamentos de personal, por ejemplo, administración de sueldos y salarios, beneficios a los empleados, quejas sobre procedimientos y otros similares.

En algunos tipos de organizaciones, para estar seguros, el poder de los líderes está cuidadosamente prescrito y seriamente limitado por estatutos o por una reglamentación. En muchas organizaciones los miembros eligen a los líderes y si estos se vuelven autócratas o coercitivos, pueden ser cambiados o acusados. En las organizaciones cuyos miembros son voluntarios, tales como los clubes de servicios, organizaciones fraternales, grupos cívicos, partidos políticos y similares, los líderes casi no tienen ningún poder.

En resumen, el Método I requiere que los líderes utilicen el poder para ejercer coerción sobre las personas a fin de que hagan algo que no desean hacer. Pero el poder se deriva de la posesión de los medios para recompensar o castigar a las personas por su aceptación. El problema está en que para que funcione el poder sobre las personas, éstas deben ser muy dependientes de sus líderes y además estar temerosas de ellos. En la mayoría de las organizaciones, sin embargo, los subordinados no son tan dependientes ni tan temerosos; ellos también tienen un considerable poder de su parte.

CÓMO REACCIONAN LAS PERSONAS ANTE EL PODER

Los que defienden el uso del Método I para la resolución de los conflictos, prácticamente desconocen lo que el poder coercitivo realmente hace en las personas y en sus relaciones. A nadie le agrada perder; nadie disfruta de relaciones que inclinan la balanza de los beneficios a favor de la otra persona; a nadie le agrada que lo obliguen a hacer algo cuyo resultado es la privación. No es sorprendente que el poder provoque tal variedad de reacciones en las personas: luchando contra él, evitándolo, defendiéndose de él o tratando de nulificar sus efectos. El término técnico para tales reacciones es el de "mecanismos de enfrentamiento".

Reducción en la comunicación hacia arriba

Uno de los efectos más dañinos del poder sobre la efectividad de las organizaciones, es la marcada reducción de la comunicación hacia arriba: de los miembros del grupo hacia su líder. Los líderes que usan frecuentemente la recompensa y el castigo, se quejan, sin que ello sea sorprendente, que nunca saben lo que está sucediendo. "Nadie me dice nada", "soy el último en enterarme".

Todo el que ha trabajado con un líder del Método I, sabe por qué. Los subordinados de líderes autoritarios se muestran reacios a revelar sus problemas, porque saben que hay muchas posibilidades de que se les impongan las decisiones unilaterales del líder. No se sienten con libertad para presentar los hechos a la atención del patrón, porque temen que esto provoque consecuencias desagradables. "Lo que el patrón no sepa, no me perjudicará" es la actitud de las personas que temen a su jefe.

El poder no solamente reduce la *frecuencia* de la comunicación hacia arriba: también afecta su *precisión*. En sus relaciones con líderes que dependen principalmente de la recompensa y el castigo, los miembros del grupo selectivamente envían mensajes que piensan les traerán solamente recompensas y evitan los mensajes que pudieran incitar el castigo. "Dile al patrón lo que él quiere escuchar" es lo que gobierna su comportamiento. El nombre del juego se vuelve: "Dile cualquier cosa que evite el castigo", o "no dejes que te atrapen".

El poder más seguramente produce un comportamiento contraproducente cuando la conducta coercitiva del líder reduce tangiblemente la eficacia de un miembro del grupo, como en la situación

siguiente:

Gloria envía llamadas urgentes a su jefe de división en solicitud de información que necesita para resolver problemas y tomar decisiones en su departamento. Con frecuencia su jefe no hace caso de estas solicitudes durante varios días y, a veces, durante varias semanas, ocasionando demoras en la toma de decisiones importantes y reduciendo seriamente la eficacia de su departamento. Gloria teme confrontar a su jefe, porque en el pasado, cuando ha tenido conflictos con ella, Gloria siempre es la perdedora y tiene que aceptar soluciones que no son factibles. En la actualidad, Gloria dedica mucho tiempo a poner estas solicitudes por escrito para tener documentación que la respalde, en caso de que se critique el rendimiento de su departamento.

Obviamente el método que sigue Gloria para enfrentarse a esta situación es contraproducente. En vez de confrontar a su jefe francamente, a lo cual le teme, se pone a la defensiva.

La adulación y otras reacciones para congraciarse

Un mecanismo de enfrentamiento bastante común en el trato de los miembros de grupo con los líderes que esgrimen el poder, es comportarse de manera que estén "de su lado". El propósito es buscar la aprobación del líder sobre una base distinta de aquella en que se asienta el diferencial de poder. La lisonja y la "adulación" florecen en los grupos y organizaciones que tienen líderes que usan frecuentemente el poder. Las personas pronto aprenden que los líderes no reparten las recompensas y los castigos igualmente a todos los miembros del grupo: los líderes tienen a sus favoritos, del mismo modo que los profesores tienen a sus consentidos.

La adulación tiene dos riesgos: la lisonja puede descubrirla el jefe por lo que es y el que adula usualmente no es bien visto por los otros miembros del grupo.

Una variación de la adulación ocurre tan frecuentemente en las organizaciones que se ha ganado un nombre especial para quienes la usan, el "yes-men". Se refiere a las personas que conscientemente hacen el esfuerzo de estar de acuerdo con las opiniones de quien tiene el poder. Aunque a veces este mecanismo de enfrentamiento produce buenos resultados, tiene el riesgo de ser objetable por el líder y odioso

para los demás miembros del grupo.

Un tercer método que se sabe usan algunas personas para congraciarse con el que detenta el poder, es el de desplegar deliberadamente sus atractivos, ya sean físicos o intelectuales. La explotación del sexo es cosa común en las organizaciones, aun cuando hace tiempo ha demostrado ser contraproducente y peligroso. Similarmente, las personas que hacen alarde de sus proezas intelectuales para lograr la aprobación, generalmente causan irritabilidad en vez de congraciar.

Competencia y rivalidad destructivas

Las reacciones más predecibles al poder coercitivo son la competencia y la rivalidad exaltadas entre los miembros del grupo. En casos extremos, produce chismorreos, murmuraciones, engaños, encubrimiento o difamación del modo de ser. Las luchas de poder y las batallas interpersonales de la "sala ejecutiva" y de la "selva de la corporación" no son simplemente proverbiales y ficticias. Las raíces de estos comportamientos pueden rastrearse hasta la familia, en la cual los niños invariablemente reaccionan al poder coercitivo de las recompensas y castigos de los padres, con la mentira, el chisme, restándole importancia o culpando a sus hermanos o hermanas, lo que se llama eufemísticamente "rivalidad fraternal". El uso por parte del líder, de grandes dosis de recompensas y castigos, ya sea en la familia o en las organizaciones, genera una fuerte competencia entre los miembros del grupo para arrebatar todas las recompensas y en forma supuestamente artificial evitar todos los castigos.

La fórmula es sencilla: "Si puedo hacer que los demás se vean mal, comparativamente yo me veré mejor; si puedo culpar a otros, tal vez pueda evitar el castigo".

La competición y la rivalidad entre los miembros de un grupo son la antítesis de la cooperación y del trabajo de equipo que son necesarios en todo grupo eficaz de administración. Esta es la razón por la que "formar equipo" es una abstracción hueca para un grupo cuyo líder los controla mediante el poder.

Sumisión y conformidad

Algunas personas han aprendido a enfrentarse al poder, mediante la sumisión y la conformidad. Eligen la obediencia y la complacencia,

inclinándose pasivamente ante la persona con mayor poder. La fórmula es la siguiente: "Recibiré mayor recompensa si hago exactamente lo que me dicen que haga y nada más".

Algunos líderes, ciertamente, pueden encontrar muy agradable la perspectiva de tener subordinados obedientes. ¡Imagínese, subordinados que hacen exactamente lo que se les dice que hagan! El problema es: a estas personas usualmente hay que decirles lo que deben hacer, pues de otra manera no es mucho lo que hacen. Tienen muy poca iniciativa y creatividad. Sus líderes deben dedicar demasiado tiempo a darles instrucciones explícitas y a resolver problemas por ellos mismos cuando las cosas van mal o cuando ocurre lo inesperado. Algunos ejecutivos se han quejado conmigo de que sus subordinados les dicen: "usted manda" o "usted nada más dígame qué hay que hacer, jefe, y yo veré que se haga". El problema en este caso es que los jefes frecuentemente no saben con exactitud cómo debe hacerse una tarea, y lo que es peor, puede ser que crean que lo saben, pero resulta que no es así. El gerente de planta de una compañía del Medio Oeste que fabrica bombas hidráulicas, me informó de esta conversación con uno de sus capataces:

Gerente: ¿Se da cuenta de que ha hecho esta pieza al revés?

Capataz: Claro que sí, sé que está al revés. Traté de decírselos allá arriba pero nadie me hizo caso. Así es que órdenes son órdenes... la hacemos al revés.

Gerente: Entonces usted sabía que estaba al revés.

Capataz: Claro. La cosa es que voy a estar muy seguro de no estar aquí para que me echen la culpa cuando el viejo se dé cuenta de que esto no funciona.

Obviamente, la obediencia del capataz en este caso fue contraproducente, como casi siempre lo es la conformidad. La mayoría de los líderes no quieren en realidad miembros de grupo que sean demasiado sumisos, lo cual surge en muchas quejas que he oído de los gerentes:

"Esta maldita gente no sabe cómo tomar responsabilidades". "¿Por qué no tendrán algo de iniciativa?"

"¡No puedo saber todas las respuestas para todos los malditos problemas que surgen ahí afuera!"

"Lo que necesitamos es alguien que pueda hacer un trabajo

independientemente".

"Me vienen a ver con problemas que ellos mismos pueden resolver".

Rebeldía y desafío

Lo opuesto a la sumisión y a la obediencia es la rebeldía y el desafío. ¿Alguna vez ha conocido a personas cuya reacción habitual al poder es afianzarse y resistir a la coerción? ¿O a personas que, cuando el autócrata les dice lo que deben de hacer, se voltean y rebeldemente hacen lo contrario? Estos son mecanismos comunes de enfrentamiento, probablemente aprendidos en la niñez temprana en respuesta al poder de los padres o de los maestros.

Una variación de este patrón se observa en los miembros de grupo cuyas respuestas a las ideas o sugerencias del superior son la resistencia y el desacuerdo automáticos. Las reacciones de rebeldía y de desafío son motivadas por una fuerte necesidad de defensa contra la coerción o el control. Es una postura defensiva, a veces acompañada de recelo o desconfianza hacia quienquiera que tenga el poder.

La resistencia de los miembros rebeldes del grupo frustra e irrita a los demás que quieren seguir adelante y resolver el problema. Los miembros resistentes retardan al grupo, porque sus argumentos y desacuerdos deben tratarse de alguna manera. Y debido a que la rebeldía es consistente, los demás se dan cuenta y la reconocen como una rebeldía contra el poder del líder más bien que como un desacuerdo con las ideas de este, lo cual debilita el buen funcionamiento del grupo.

Formación de alianzas y coaliciones

Bien documentada en estudios de comportamiento organizacional, existe la tendencia de que las personas busquen alianzas o formen coaliciones para contrarrestar la ventaja de poder de los líderes coercitivos sobre los miembros de su grupo. "En la unión está la fuerza" es el principio básico de este mecanismo de enfrentamiento. Los niños lo emplean contra sus padres: "Pongámonos todos de acuerdo en que queremos ir a Disney el sábado". Los estudiantes lo hacen con los profesores: "Si todos nos quejamos de que las tareas son excesivas, es probable que el profesor las reduzca".

Mediante interacciones informales entre ellos, los miembros de grupos de trabajo se agrupan y desarrollan "normas" que los protegen de

la acción unilateral de sus gerentes: normas de productividad (lo que constituye el trabajo justo de un día), estándares de calidad, duración del tiempo para comer, etcétera. La inconformidad puede ser castigada por el ridículo o el hostigamiento. Un individuo aislado está en desventaja para defenderse del poder coercitivo; el regateo como miembro de un grupo, generalmente es mucho más eficaz. Este principio dio origen a las uniones gremiales y a la reducción consecuente del poder diferencial entre el patrón y los empleados.

Tal vez sea inevitable que el poder coercitivo genere las verdaderas fuerzas que eventualmente lo combatirán y darán origen a un equilibrio más equitativo del poder. El poder siembra las semillas de su propia destrucción. "Inquieta está la cabeza que lleva la corona".

El retiro y el escape

Algunas personas se enfrentan al poder coercitivo encontrando la manera de retirarse de las relaciones, ya sea física o psicológicamente. Los miembros de grupo pueden evitar el mayor número posible de interacciones con el líder autoritario; "mantente alejado de su camino", "mantente fuera de su vista" lo más posible. Este mecanismo de enfrentamiento puede observarse en reuniones de grupo, en las cuales algunos miembros deliberadamente se abstienen de hablar por el temor de ser juzgados, humillados o, que se les diga qué deben hacer.

Estudios de investigación han demostrado que los supervisores coercitivos tienen proporciones de rotación más elevadas. La mayoría de las personas, si tienen la oportunidad, dejarán un trabajo en el cual se les controla y domina estrechamente por un jefe que esgrime el poder. Una vez conocí a un ejecutivo a quien todos sus subordinados y asociados consideraban un jefe autoritario y muy exigente. En un periodo de menos de tres años, cuatro de sus secretarias renunciaron, debido a la forma en que las trataba.

EL EFECTO DEL PODER SOBRE EL LÍDER

Igual importancia tienen los efectos del poder sobre la persona que lo emplea. Lo que el poder hace a los líderes, es un tema que rara vez se trata en los libros y artículos sobre administración y liderazgo. *No obstante, yo estoy convencido de que el poder daña a quien lo usa, tanto como a aquellos sobre quienes se usa.* Si más líderes entendieran esto, muchos de ellos se convencerían de no esgrimir el poder en sus relaciones.

Costo del tiempo

Debido a que el poder genera tanta resistencia en las personas y las hace desafiar a los líderes que lo emplean, es comprensible por qué los líderes deben dedicar tanto de su tiempo y de sus esfuerzos a manejar estas reacciones. No obstante, los líderes frecuentemente defienden su uso del poder sobre la base de que requiere menos tiempo que métodos distintos del poder, para la resolución de problemas y conflictos. Esta es una verdad a medias. *Aunque el acto de tomar una decisión del Método I puede requerir menos tiempo que una decisión de grupo, con frecuencia se requiere de una cantidad anormal de tiempo para lograr la aceptación de una decisión tomada unilateralmente.* El presidente de una compañía en la cual yo trabajé como consultor durante más de una década, admitió lo siguiente:

Cuando yo usaba el Método I para resolver todos los conflictos, me enorgullecía de ser una persona que podía tomar decisiones rápidamente. El problema era que, a veces, se necesitaba de un tiempo diez veces mayor para vencer toda la resistencia a mis decisiones, que el necesario para tomar la decisión. Tenía que dedicar mucho tiempo a "vender" mi decisión, a convencer a las demás personas a comprarla. A la larga esto representaba una enorme pérdida de tiempo.

He observado a algunos ejecutivos dedicados durante horas a elaborar un memorándum largo y complicado para justificar una decisión unilateral; sabían perfectamente cuánta resistencia se generaría entre las personas que se esperaba debían aplicar la decisión.

Costo de la ejecución

Debido a que las personas usualmente tienen muy poca motivación para ejecutar una decisión que les ha sido impuesta, en especial una que les hace sentirse perdedores, la ejecución de las decisiones unilaterales es difícil y requiere de mucho tiempo. En ningún lugar es esto más visible que en las escuelas donde los profesores, con base en sus propios estimados, dedican hasta el 75 por ciento de su tiempo de clases a la ejecución de reglas del Método I que han sido implantadas unilateralmente por los administradores. Los profesores denominan a esto, "jugar al policía".

En otras organizaciones también, muchos líderes tienen que jugar al policía. Cuando un reglamento o una política tiene poca aceptación, las personas encuentran toda clase de maneras tortuosas para evitar su cumplimiento: resistencia pasiva, "olvido", engaño o alteración de registros. La vigilancia de los empleados hace muy elevado el costo del Método I.

Costo de la enajenación

Uno de los costos ocultos para los líderes que dependen fuertemente del poder, es que se encuentran enajenados de los miembros de su grupo. Inevitablemente se deterioran las relaciones personales con su propia gente, lo cual explica por qué tantos líderes dicen que se sienten "solos en la cima". En este caso trabajan dos factores: Primero, los miembros del grupo ciertamente no sienten simpatía por un líder al que temen y cuyo uso del poder les despierta la hostilidad. Segundo, los líderes que controlan y ejercen coerción con recompensas y castigos reconocen que si llegan a desarrollar relaciones estrechas con cualquiera de sus subordinados, pueden ser acusados de emplear favoritismo. Para evitar esto, los líderes autoritarios usualmente siguen la regla de nunca estar demasiado cerca de sus subordinados, lo que en términos populares se llama "ser cuates".

No es sorprendente que los líderes autoritarios en las organizaciones tengan tan pocas amistades verdaderas entre las personas que trabajan para ellos. Este es un precio desafortunado que deben pagar por estar en una posición de liderazgo; uno de los costos ocultos del uso del poder.

Costo de la tensión

Es una idea universalmente aceptada que los ejecutivos y los administradores encuentran mucha tensión en sus tareas, a veces con daño para su salud física y mental. Hemos llegado a creer que ser líder invariablemente significa tensión, ansiedad y preocupación. Y que el precio inevitable del liderazgo, según se nos ha dicho, es la hipertensión, las coronarias, úlceras o alcoholismo. ¿Podría ser que la mucha tensión tan frecuentemente asociada con el liderazgo se deba, no a las responsabilidades de la posición especial del líder, sino a que la mayoría de los líderes usan el poder? ¿Puede el poder "enfermar" a quienes lo usan?

Se pueden esgrimir muchas razones para apoyar la validez de ese concepto. Ya que las personas que usan el poder en sus relaciones deben mantener constantemente un elevado nivel de vigilancia personal, debido a una diversidad de razones: deben aplicar con firmeza las reglas que imponen a otros; con frecuencia sienten que deben desconfiar de las personas que puedan adquirir más poder que ellos; deben sospechar de quienes podrían socavar su "autoridad"; y debido a que las personas por lo común no son totalmente francas con los que tienen el poder, los líderes tal vez se acostumbran a desconfiar de los demás.

Todo esto sería suficiente para producir tensión a los líderes, pero existen otros factores. El uso del poder, ganar a expensas de la pérdida de otros, generalmente produce una sensación de culpa. También existe la ansiedad de cómo o cuándo podría haber represalias de los perdedores. Asimismo, los líderes que usan el poder, frecuentemente se encuentran envueltos en una búsqueda perpetua por más poder; aprenden a jugar el "juego del poder" o se vuelven "locos por poder". Tal vez estas sean las consecuencias del poder que Lord Acton tenía en mente cuando escribió: "El poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente".

Mi propia experiencia como consultor y consejero de cientos de líderes me ha convencido de que, los que practican el juego del poder crean su propio "infierno psicológico" de desconfianza, sospechas, paranoia, vigilancia, tensión, culpabilidad y ansiedad. Al usar el poder originan su propia "enfermedad", tanto física como mental.

Costo de la disminución de la influencia

Contrariamente a la creencia común de que la adquisición de poder da *más* influencia al líder, el poder en realidad le hace perder jerarquía

sobre los miembros del grupo. Para entender esta paradoja, debemos recordar que en nuestro idioma la palabra "autoridad" se emplea para conceptos totalmente diferentes:

1. *La autoridad* que se deriva del conocimiento, la experiencia, especialización, adiestramiento.
2. *La autoridad* que se deriva del poder de recompensar o de castigar para imponer obediencia.

Cuando usamos el primer significado decimos: "Consulté a una autoridad", "habla con autoridad" o "ella es una autoridad en ese campo". El ejercicio de esta clase de autoridad comprende la enseñanza y la exposición de hechos y conocimientos con el resultado deseado de *influenciar* a otros. La llamaremos autoridad C (por Conocimientos).

Cuando usamos el segundo significado decimos: "El jefe tiene autoridad sobre sus subordinados", "no asigne responsabilidades sin darle a la persona, la autoridad necesaria para ejecutarlas", "¿quién tiene autoridad aquí?", "no respetan su autoridad", "desafiaron su autoridad". El ejercicio de esta clase de autoridad comprende el uso del poder, con el resultado deseado de la *coerción* sobre otros. La llamaremos autoridad P (por Poder).

Cuando un líder emplea la autoridad P, rara vez los miembros del grupo están *influenciados*; están *obligados*. Podrían estar influenciados si el líder usara la autoridad C.

¿Por qué el uso de la autoridad P produce una reducción en la potencia de la autoridad C? El poder, como ya lo hemos señalado, con frecuencia propicia la resistencia (activa o pasiva), el alejamiento y la rebeldía, en cuyo caso el poder, obviamente, no produce el cumplimiento.

Existe una tercera y claramente distinta clase de autoridad, la cual no se deriva de la posesión de una especialización o de conocimientos ni del poder coercitivo de las recompensas y castigos. Se trata, en realidad, de un segundo tipo de influencia que los líderes comúnmente emplean con éxito con los miembros del grupo. Llamémosla autoridad T que corresponde a definición del Trabajo.

Un avión se aproxima a la pista para aterrizar en el aeropuerto internacional de Los Ángeles. El capitán, con energía y en voz bastante alta, dice: "alergones abajo" y sin vacilación el copiloto tira de una palanca que hace bajar los alergones. Unos segundos

después el capitán dice: "velocidad del aire". Nuevamente el copiloto responde dándole el mensaje: "velocidad de aire 140".

¿Usó el capitán su poder P, poder coercitivo? Ciertamente no lo hizo. No obstante el copiloto cumplió (u obedeció). ¿Usó el capitán su autoridad C, dando consejo, hechos o experiencia? Otra vez no. Sin embargo, el capitán obviamente tuvo éxito en influenciar al copiloto para que hiciera exactamente lo que quería que hiciera. ¿Cuál podemos deducir que fue el origen de su influencia?

No hay duda que la influencia del capitán se deriva del hecho de que *él es el capitán*. Ese es su trabajo, y parte de la descripción de su trabajo (o de su definición), es que cuando vaya a hacer aterrizar el avión le diga al copiloto cuándo debe bajar los alerones y cuándo debe leer en voz alta lo señalado por el indicador de velocidad del aire. El copiloto entiende y acepta esto; es parte de la definición de su propio trabajo y cuando el capitán dice: "alerones abajo", los baja sin demora. Lo mismo hace al señalar la velocidad del aire.

La autoridad T es una autoridad "sancionada", una segunda clase de influencia sobre otros. La clave del éxito de la autoridad T es que los receptores de esta influencia entienden y aceptan el "derecho" de quien está influenciando a dirigir su comportamiento. Otros ejemplos comunes de la autoridad T son:

Un ejecutivo le dice a su secretaria: "Magda, lleve esta carta al señor Hernández".

El presidente del consejo, al comenzar su reunión dice: "Pongámonos de pie y cantemos el himno nacional".

El presidente del consejo de directores golpea fuertemente la mesa con el mazo y ordena: "Llamado al orden. Señoras y señores, tomen sus asientos".

El capataz de un equipo de empacadores silba fuertemente para llamar la atención de sus trabajadores y dice: "Pongan más cordel alrededor de esas cajas y amárrenlas más apretadamente".

En contraste con el poder (autoridad P) este tipo de autoridad "legítima", reside en la relación estructurada entre las tareas o puestos de una organización. Con frecuencia se le denomina "autoridad

legitimada" y brota de las expectativas de los papeles que se ha asignado a las personas. Generalmente, el intento de influenciar un comportamiento con base en la autoridad T, no es probable que genere resistencia o resentimiento, porque todos entienden y aceptan que dicha influencia es necesaria para realizar el trabajo requerido, cualquiera que fuere este.

La autoridad P, frecuentemente es arbitraria, en tanto que la autoridad T no lo es. Esta última es lo que se espera, el precio que se paga por la eficacia organizacional. Y rara vez su solo uso, creará resentimiento u hostilidad.

Sin embargo, los líderes que usan frecuentemente su poder coercitivo (autoridad P), encontrarán que la influencia derivada de la autoridad T, probablemente provoque la misma resistencia y resentimiento que el poder. Predeciblemente, existe una continuidad de sentimientos de una situación en la cual la persona ha sido sometida por coerción a la situación siguiente, en la cual el líder únicamente quiere influenciar.

El comportamiento de venganza es bastante común cuando los líderes recurren al poder (o "imponen su grado" como se dice en lenguaje militar).

¿Ha observado alguna vez a subordinados que respondan aun a un intento de influencia legitimada con frases como las siguientes?:

"Lo que usted diga, jefe".

"Sí señor, si usted lo dice".

"Usted es el jefe".

"Inmediatamente, señor".

Los sentimientos debajo de estos mensajes son continuidades del uso anterior de la autoridad P de parte del líder.

Una advertencia final: si el intento de aplicar la influencia de autoridad T se expresa en palabras que comunican a los miembros del grupo que el líder siente que él o ella tienen una posición superior o que se busca la obediencia, entonces ese intento de influenciar el comportamiento será tomado por los receptores, más como una coerción que como un intento de influencia. Cuando los líderes realmente creen que son superiores e infinitamente más valiosos que los miembros de su grupo, no pueden actuar más que con arrogancia hacia sus trabajadores, porque es casi imposible en las relaciones duraderas que las personas

oculten sus verdaderos sentimientos.

Y, finalmente, hay un cuarto tipo de autoridad, el cual llamo Autoridad C, ya que se deriva de un contrato entre dos o más personas. Éste es un acuerdo mutuamente aceptable o decisión que puede extenderse a cualquier lugar, desde la firma de tratados formales internacionales hasta un simple apretón de manos. En la mayoría de los casos, los contratos formales no son requeridos, por ejemplo, un gerente y un miembro de su equipo acuerdan la agenda para el uso de la sala de conferencias, o compañeros de equipo una fecha límite para completar un proyecto.

La clave para esta fuente de influencia es que ambas partes han alcanzado un acuerdo mutuamente aceptable. Estos contratos y acuerdos previenen tener que lidiar o resolver las mismas situaciones una y otra vez.

Para resumir, los líderes tienen mucha más influencia en los miembros de su equipo cuando evitan el uso de su poder para obligar el cumplimiento de sus soluciones o decisiones.

9. El Método Nadie Pierde: Convertir el conflicto en cooperación

Aunque la mayoría de las personas sabe por experiencia personal que los dos métodos de ganar-perder para la resolución de los conflictos, ofrecen un elevado riesgo de dañar las relaciones y de reducir la efectividad organizacional, estos siguen siendo los métodos de elección para la mayoría de los líderes. Aunque puede haber varias explicaciones para esto, dos parecen ser las más probables: las personas han tenido muy poca o ninguna experiencia personal con otra clase de enfoque para la resolución de conflictos y, en la mente de la mayoría de las personas, el tener la mayor influencia equivale a tener el mayor poder.

La mayoría de los niños ha crecido en el seno de familias en las cuales uno o ambos padres administraban dosis frecuentes y liberales de recompensas y de castigos, para hacer que los niños hicieran lo que los adultos decidieron que debían hacer. Un reciente estudio nacional de la violencia en las familias, encontró que el 80 por ciento de los padres expresaron que ellos usaban medios comunes de castigos físicos, tales como nalgadas y cachetadas. Casi el 30 por ciento de los padres habían cometido algún acto de violencia contra sus hijos, por el cual hubieran podido ser arrestados por el delito de asalto. Del mismo modo, en las escuelas, las recompensas y los castigos han sido siempre los principales instrumentos usados por los profesores para lograr "la disciplina" en el salón de clases. Esa práctica no ha cambiado mucho durante cientos de años, lo cual para mí es sorprendente. Esto significa que cuando los adolescentes estén listos para convertirse en adultos, muy pocos han estado expuestos a cualquier otro modelo de resolución de conflictos entre adultos y niños, que no sea aquel en que el adulto usa su poder para imponer la obediencia.

Así pues, los niños tienen muy poca oportunidad de experimentar relaciones con los adultos que no usen métodos de poder. Todo lo que experimentan es coerción y dominación. Aun si usted le pregunta a los jóvenes, como yo lo he hecho, por qué la autoridad y el poder no lograron hacer que cumplieran con las exigencias de los profesores y de los padres, con sorprendente frecuencia responden: "Yo creo que debieron usar *más*".

No es sorprendente, pues, que nueve de cada diez personas que han asistido a nuestros cursos de L.E.T. durante los últimos 33 años, se

sorprendan al saber que en realidad existe una alternativa factible para los métodos de ganar-perder. Y no es extraño que estos líderes expresen su incredulidad al enfrentarse a la idea de que pierden influencia cuando usan el poder. En realidad, la mayoría se inscribe en el curso de L.E.T. esperando que se les vaya a enseñar a usar con más habilidad o más sabiamente su poder, y la verdad es que no esperan que se les vaya a enseñar a no usarlo en absoluto.

¿EN QUÉ CONSISTE EL MÉTODO NADIE PIERDE?

La alternativa para los métodos de ganar-perder para la resolución de conflictos, es un tercer método mediante el cual nadie pierde; de ahí su nombre de método nadie pierde. Si usted recuerda nuestra definición de un líder eficaz, esta es una persona que tiene la habilidad para satisfacer a la vez las necesidades de los miembros de su grupo y de la organización: "El líder eficaz debe adquirir la flexibilidad o sensibilidad para saber cuándo y dónde emplea estas bastante diferentes habilidades para lograr *la satisfacción mutua de las necesidades de los miembros del grupo y las propias del líder*". El Método Nadie Pierde hace precisamente eso. Es un método que produce una solución que trae la *satisfacción mutua de las necesidades*.

Debido a que la orientación de ganar-perder es tan prevalente en nuestra sociedad, la primera reacción que tiene la mayoría de las personas cuando se les presenta El Método Nadie Pierde, es que se trata de algo nuevo y extraño, ajeno a su experiencia. No obstante, la mayoría de las personas tiene mucha más experiencia con El Método Nadie Pierde, de lo que creen.

Dos niños tienen un conflicto respecto a qué es lo que van a jugar. Melania quiere jugar "a la casita", pero Miguel quiere jugar con sus cochecitos. Cada uno trata sin éxito de persuadir (ganarse) al otro. Finalmente Miguel ofrece esta solución: "Jugaré a la casita contigo si tú ahora juegas a los cochecitos conmigo, mientras haya luz afuera. Cuando oscurezca iremos a mi recámara y jugaremos «a la casita», hasta la hora de la cena. ¿Te parece?" Melania lo piensa un momento y dice: "Está bien".

¡Ese es El Método Nadie Pierde! Los niños lo usan siempre. Probablemente lo hayan estado usando desde que los niños existen.

El marido y la esposa salen de campamento. Surge el conflicto de quién va a preparar los alimentos. Lo discuten y llegan a una solución aceptable para ambos: el marido está de acuerdo en encargarse de la cena, si la esposa prepara el desayuno, para que él tenga tiempo de preparar sus avíos de pesca y colocarlos en el bote. Y están de acuerdo en que cada uno se las arreglará para el almuerzo.

¡Eso también, es El Método Nadie Pierde en acción! Los maridos y las esposas lo usan con mucha frecuencia en toda clase de conflictos. Asimismo, los amigos comúnmente usan El Método Nadie Pierde para encontrar soluciones amistosas a conflictos, tales como a qué restaurante ir, a qué hora salir el domingo para el día de campo, adonde ir en sus vacaciones, a qué hora terminar una partida de bridge, quién trae cuál alimento para el día de campo, y así sucesivamente.

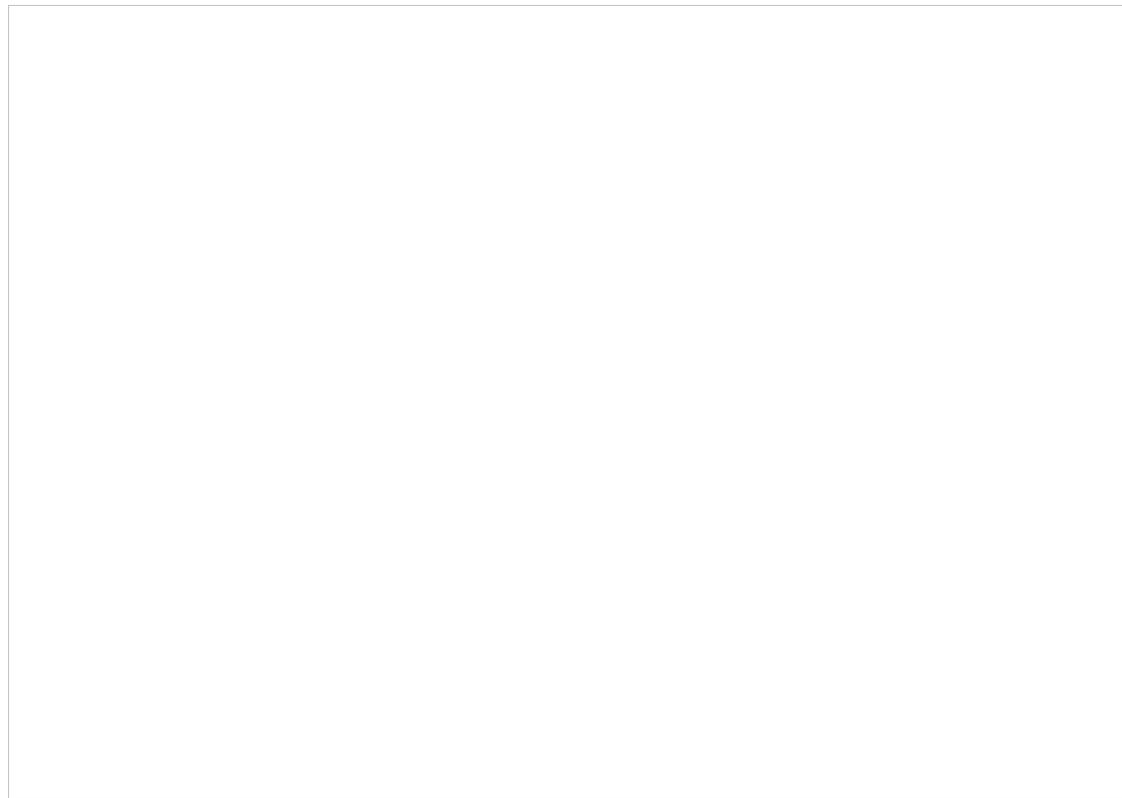
Obviamente, la mayoría de las personas tiene mucha experiencia con El Método Nadie Pierde. Entonces, ¿por qué se le usa tan raras veces en las relaciones entre jefes y subordinados? ¿Y entre padres e hijos? ¿Y en las relaciones entre profesores y alumnos? Eso se debe a que en estas relaciones en particular, existe un diferencial obvio de poder que normalmente no existe en las relaciones entre niño y niño, marido y esposa o amigo y amigo. En estos casos el poder está más o menos equilibrado.

Es difícil escapar a esta conclusión; cuando una persona tiene poder sobre otras, siente mucha inclinación a usarlo. Cuando no lo tiene, reconoce que El Método Nadie Pierde es el único que puede emplear. A no ser, por supuesto, que ceda ante la otra persona (Método II) lo que nadie quiere hacer.

El Método Nadie Pierde (o Método III, como se llama también en nuestras clases de L.E.T.), por tanto, requiere que el líder, que usualmente tiene más poder que los miembros del grupo, haga el compromiso de no usarlo. En vez de emplearlo cuando surge un conflicto, la actitud del líder es (paráfrasis):

Usted y yo tenemos un conflicto de necesidades. Yo respeto sus necesidades pero usted también debe respetar las mías. No voy a usar mi poder sobre usted de manera que yo gane y usted pierda; pero no puedo ceder y dejar que usted gane a cambio de que yo pierda. Así es que, pongámonos de acuerdo para encontrar una solución que satisfaga sus necesidades y las mías, de manera que ninguno pierda.

En forma de diagrama, Método III, El Método Nadie Pierde, se ve de la siguiente manera:



Recordará el lector que en el capítulo anterior escogí un conflicto especial para ejemplificar los métodos I y II. Se trataba del problema sobre el despido de un empleado. En la vida real esa cuestión se resolvió por el Método III. La grabación del diálogo de esa reunión entre Alfredo y Tomás, se presenta completa a continuación, porque ejemplifica lo que pasa en una reunión cuyo objetivo era resolver un conflicto utilizando El Método Nadie Pierde. El diálogo aparece en la columna de la izquierda y mis comentarios sobre el proceso, en la de la derecha. Tenga presente que El Método Nadie Pierde es una forma especial de resolución de problemas, así es que el proceso usualmente comprende los mismos seis pasos que por lo regular comprende cualquier resolución de problemas (véase el capítulo 3):

- I. Identificar y definir el problema.
- II. Generar soluciones alternativas.
- III. Evaluar las soluciones alternativas.
- IV. Toma de decisiones.
- V. Implantación de la decisión:
- VI. Observación subsecuente para evaluar la solución.

Diana: Buenos días, Tomás, ¿cómo te sientes esta mañana?

Tomás: Muy bien, Diana.

Diana: Te pedí que vinieras para hablar respecto a Francisco.

Tomás: ¿Qué quieres decir? ¿Qué hay respecto a Francisco?

Diana: Entiendo que quieres despedirlo.

Tomás: Sí, entonces recibiste mi memorándum. Yo recomiendo que se le despida.

Diana: Quisiera saber más respecto a esto Tomás, qué te hizo tomar esta decisión, por qué crees que esto es necesario.

En este momento Diana envía un Mensaje Yo en vez de un mensaje que podría culpar o juzgar a Tomás, como por ejemplo: "No debías haber Tomado esta decisión" o "no es una buena decisión".

Tomás: Tengo diversos sentimientos respecto a eso Diana. Primero, según lo juzgo, es un revoltoso y ha interferido definitivamente con la terminación del trabajo que me dijiste querías que hiciera. Me hice cargo de este trabajo, bastante enredado y he hecho lo más posible para enderezarlo; pero no puedo lograrlo mientras Francisco siga ahí. Me estorba, no sigue mis instrucciones, simplemente es un revoltoso. Pero me preocupa que estés poniendo en duda mi autoridad.

Diana: No puedes terminar el trabajo que estás haciendo, porque Francisco está causando problemas con los demás empleados; y ahora yo aumento tu preocupación al poner en duda tu autoridad.

Diana utiliza la Escucha Activa para comunicar que ha comprendido los sentimientos de Tomás respecto a su dilema.

Tomás: Así es, no logro entenderlo. Tú me pusiste ahí para hacer un trabajo y ahora me dices: "Espera un momento, no estás haciendo bien el trabajo". Yo creo que un supervisor debe tener el derecho de decidir quién va a trabajar con él; y mi decisión es que Francisco debe irse.

Diana: Tú opinas que es tu prerrogativa el despedir o no a cualquiera de tus empleados.

Otra buena respuesta de Escucha Activa.

Tomás: Claro, y no me agrada que me atisben por arriba de mi hombro; y creo que he hecho bien mi trabajo. Probablemente estés de acuerdo en que he enderezado muchas cosas. Tenemos nuevos procedimientos, somos más eficientes. Me siento bastante orgulloso de lo que hemos hecho.

Diana: Te sientes bastante orgulloso de lo que has logrado pero crees que te atisbo por arriba de tu hombro y que no veo lo que estás haciendo.

Diana continúa mostrando empatía y comprensión con una respuesta de Escucha Activa.

Tomás: Veo que te estás preguntando seriamente si debo despedir a Francisco y si tengo derecho en hacerlo.

Diana: No estoy poniendo en duda si tienes el derecho de hacerlo; pero creo que aquí tenemos un problema Tomás, porque Francisco ha estado con nosotros durante 20 años y tiene un expediente bastante satisfactorio.

En este momento Diana define el problema en términos de su propia posición en este asunto.

Creo que sentiría lo que otros empleados tal vez sentirían y como tú tal vez te sentirías también, si estuvieras en la situación de que yo te despidiera. O si tuvieras mucho tiempo en la organización y llegara un nuevo jefe y se presentara un conflicto personal y el nuevo jefe decidiera despedirte. Creo que no te sentirías bien con una cosa así, ¿no es cierto?

Diana actúa en este momento sermoneando y enseñando un poco, lo cual provoca que Tomás se ponga a la defensiva en su siguiente respuesta.

Tomás: En cuanto a que tengamos un conflicto de personalidad, no estoy de acuerdo.

Diana: Dije eso solamente como un ejemplo. Retiro lo dicho. Tú crees que definitivamente este no es un conflicto de personalidad.

Tomás: No, creo que esta sea una situación en que una manzana podrida echa a perder todo el barril. Creo que si dejamos a Francisco aquí, su tendencia a resistirme se va a extender a todo el grupo y perderé el respeto y la autoridad que poseo actualmente.

Tomás define el problema en términos de sus propios sentimientos y preocupaciones.

Diana: Ya veo; tú crees que necesitas el respeto que Francisco puede socavar, y que *necesitas la autoridad para que las cosas se hagan*.

Diana hace un buen trabajo de Escucha Activa a un nuevo y más profundo problema expresado por Tomás. Con frecuencia, en la resolución de los problemas, el “problema de presentación” se define en algo más básico.

Tomás: Cierto. No me molesta si un subordinado no está de acuerdo conmigo; pero, ¡hacerlo delante de todo el grupo! Esto es lo que hace Francisco y entonces los demás se sienten con la misma libertad para proceder igual.

Diana: Esto es muy interesante. Te molesta especialmente el que exprese su desacuerdo delante de los demás. Sientes que esto socava tu autoridad.

Tomás: Así es.

Diana: Estoy un poco confundido Tomás, respecto a esta autoridad y poder que crees necesitar.

Diana utiliza un abrepuertas para invitar a Tomás a explayarse en su necesidad de poder.

Tomás: Bueno, yo creo que para terminar el trabajo, para enderezar una situación como la que tenemos ahí, realmente es necesario que los subordinados sepan quién es el jefe.

Diana: Ya veo. Entonces tú quieres que sientan que lo que tú dices se hace y que tú tomas todas las decisiones.

Otra buena respuesta de Escucha Activa

Tomás: Correcto. No me agrada que discutan mis decisiones, porque entonces pienso que todo esto de la actitud y la moral de los subordinados está mal.

Diana: Me parece ver que aquí surge otro problema Tomás. Además del problema con el que comenzamos, ahora veo un problema que me gustaría explorar. Este es el tipo de administración que sientes que debes ejercer. Es cierto que algunas personas dirigen autoritariamente sus departamentos y hacen un buen trabajo; pero creo que eso tiene muchas desventajas que quisiera explorar contigo. Tengo algunos datos que me hacen pensar que si tú

ejerces este tipo de administración autoritaria, habrá mayor rotación en tu departamento, se presentará un problema de moral mucho peor y que no tomarás decisiones tan buenas, porque no obtendrás toda la información. Si te pones demasiado estricto y las personas temen decirte lo que no te agrada, entonces no te suministrarán mucha información. Sin esta información no podrás tomar una buena decisión. Pero parece que no puedes dirigir bien tu departamento sin ser un jefe autoritario. Me parece que estos dos problemas están algo relacionados entre sí. Si Francisco, un empleado de tantos años es despedido, no tendrás únicamente el problema de remplazarlo y tú sabes lo difícil que es conseguir buenos empleados. Lo quieren bien en el departamento y tú crees que tiene influencia sobre los demás trabajadores. Yo creo que eso evidencia que los demás lo apoyan y existe la posibilidad de que algunos otros se vayan también. Tal vez de inmediato o conforme vayan encontrando otro trabajo que les agrade más. Si pierdes a varias personas allá abajo, entonces no podrás hacer lo que estás tratando de lograr. Estás haciendo un buen trabajo enderezando muchas cosas allá abajo pero para ello necesitas una buena fuerza laboral.

Diana identifica el segundo problema (que es más básico) y trata de separarlo del primer problema. Después asume un papel de consultora, intentando influenciar a Tomás para que piense en las consecuencias de su estilo de liderazgo.

Tomás: Ciertamente.

Diana: Así es que ahora tenemos dos problemas. Quisiera explorar contigo tu estilo de administración así como el problema de Francisco.

En este momento Tomás y Diana han completado únicamente el paso 1 del proceso de resolución de problemas: identificar y definir el problema (en este caso dos problemas)

Tomás: Veo que existe una diferencia entre la manera en que describes la supervisión que tú usas y la manera en que yo veo la supervisión; pero no sé qué hacer con una persona como Francisco.

Diana: Esto te preocupa cuando él actúa de esa manera. Aun si quisieras adoptar un tipo diferente de

administración, estás algo confundido respecto a la forma de actuar, qué harías de manera diferente a como lo has hecho.

Tomás: Sí.

Diana: Yo veo esto. Es algo que mucha gente no entiende Tomás. Creo que tal vez existan diversas fuentes de información en este respecto. Quisiera serte de alguna ayuda. El departamento de personal también puede ayudarte mucho.

Diana llega al paso 2, ofreciendo una posible solución al segundo problema.

Tomás: Quisiera que hablaras con Francisco, ¿estarías dispuesta a hacerlo?

Tomás también llega al paso 2, presentando una solución al primer problema.

Diana: ¿Quieres que hable con Francisco a solas? Yo estaría dispuesta si...

Tomás: Yo no puedo hacer nada con él.

Diana: Exploremos esto un poco más a fondo. Tú sientes que ya nada puedes hacer con él. Mi experiencia me ha enseñado que vale la pena que la persona que tiene el problema confronte él mismo a la persona. ¿Has comentado con él exactamente cómo piensas y cuál es el problema?

Diana volvió de nuevo al paso 2 generando otra solución al primer problema.

Tomás: Bueno, no me he sentado a charlar con él. Estoy seguro de que sabe lo que siento, que me altera; pero no, no me he sentado con él como ahora lo estamos haciendo nosotros, para discutir este asunto. ¿Estás sugiriendo que tenga una especie de conferencia formal con él respecto a este asunto?

Diana: Sí.

Tomás: No creo que eso sirva de nada. No creo que sea la clase de persona que pueda cambiar; una persona con su edad y su experiencia. Pero creo que estoy dispuesto a probar.

Tomás está en el paso 3, evaluando la solución alternativa de Diana.

Diana: Ahora yo estaría dispuesta, si tú quieres, a participar en algo como eso. Prefiero no asumir la tarea de trabajar directamente con él, porque creo que eso podría socavar tus relaciones con él. Aunque no tu autoridad, en esto hay una diferencia sutil. Tus relaciones con él, son de la mayor importancia. Pero si yo pudiera actuar como simple mediador y ayudarte a comprenderlo, a la vez que te comprenda a ti, me daría mucho gusto hacerlo.

Diana ofrece otra solución (paso 2).

Tomás: Bien, ¿qué te parecería si lo intento primero sin ti? Si encuentro las dificultades que espero encontrar, entonces Francisco y yo podríamos tratar el asunto contigo, porque no sé si podré lograr algo con él.

Tomás ofrece una solución alternativa (paso 2).

Diana: Creo que esa es una buena idea. Tengo otra sugerencia. Podrías pensarlo un poco y si nos reunimos por la mañana podríamos hacer una pequeña representación; yo haré el papel de Francisco y podríamos practicar esta pequeña sesión.

Ahora el proceso llega al paso 4. La toma de decisión, al estar de acuerdo Diana con la solución de Tomás. Diana entra al paso 5, aplicación de la decisión, al ofrecerse a representar el papel de Francisco en su reunión con Tomás.

Tomás: Eso sería de ayuda: ensayarlo antes. Porque estoy un poco renuente a ir allá sabiendo cuál es su actitud, y así podría tener tus sugerencias respecto a cómo podría yo hacerlo.

Diana: Muy bien, eso es excelente. Tenemos la solución para uno de nuestros problemas. El otro, es tratar de ayudarte a ser un tipo diferente de administrador. ¿Cómo piensas que deberíamos hacerlo?

Diana confirma la resolución del primer problema y se adentra en el proceso de resolución de problemas para el segundo problema: el estilo de liderazgo de Tomás.

Tomás: Entiendo que tenemos un consultor que imparte programas de adiestramiento de este tipo.

Tomás genera una posible solución, seguida por otra solución de Diana en su siguiente exposición.

Diana: Así es; en realidad hemos llevado a cabo algunos programas de adiestramiento para supervisores, antes de que ingresaras a la compañía. Tenemos algo de material sobre este asunto y parte es aplicable directamente a este problema. Podrías ir al departamento de personal y solicitar algo de esta literatura, que creo nos sería de mucha ayuda.

Tomás: Muy bien.

Diana: La UCLA también imparte un curso que llaman Seminario de Administración, que podría ser de mucha ayuda. ¿Qué te parece si investigo si se puede tomar? Si estás dispuesto a ir allá una noche a la semana para tomar el curso.

Todavía en el paso 2, generando otra solución.

Tomás: Es una buena idea. Ciertamente voy a pensarlo. Fue provechoso charlar contigo de esta manera

Tomás está de acuerdo y ocurre otra toma de decisión, estando ambos de acuerdo con la solución.

Este intercambio ejemplifica lo que realmente ocurre en situaciones en las cuales el Método III (o método nadie pierde), se emplea con éxito para resolver los conflictos

1. Los participantes en el conflicto se mueven a través del *proceso de resolución de problemas*, cuando menos hasta el paso 4, la toma de decisiones, y a veces aún más allá.
2. El conflicto debe ser *definido y entendido* en términos de las necesidades, sentimientos y preocupaciones de ambas personas. Usted quiere que se entienda su posición pero también quiere estar seguro de la posición de la otra persona.
3. Es importante que las necesidades, sentimientos y preocupaciones de cada una de las personas, sean expresados con *Mensajes-Yo* en vez de *Mensajes Tú*, que usualmente entorpecen el proceso.
4. Debe emplearse la *Escucha Activa* porque comunica su aceptación y comprensión de los sentimientos de la otra persona. Únicamente entonces, se sentirá dispuesta la otra persona a comprender los sentimientos de usted.
5. El "problema inicial de presentación" a veces se vuelve un *problema más básico*, que también debe ser resuelto.

Contrariamente a los enfoques de ganar-perder, El Método Nadie Pierde es un enfoque de "final abierto" para la resolución de los conflictos. Ninguna de las dos partes del conflicto sabe con seguridad cuál será la solución final; queda abierta, es incierta, surge solamente como resultado del proceso de seis pasos (el cual por supuesto, sí se conoce). Por otra parte en los dos métodos de ganar-perder, usualmente cada una de las partes (o sólo una de ellas), tiene en mente una solución preconcebida y la tarea consiste en usar el poder para obtener la aceptación. Ésta es la única razón por la cual los métodos de ganar-perder se convierten tan frecuentemente en pugnas por *soluciones competitivas*. En pocas palabras, el Método III comprende la *búsqueda* por una solución mutuamente aceptable y no una lucha de poder para lograr la *aceptación* de una solución predeterminada.

La búsqueda de una solución no requiere poder sino un pensamiento creativo. El Método III es como resolver un acertijo:

"Unamos nuestras cabezas y veamos si podemos encontrar una solución que satisfaga las necesidades de ambos". "¿Qué podría resolver nuestro conflicto?", "tenemos que resolver un problema, por lo tanto, debemos volvernos creativos".

La siguiente situación reportada por un cliente L.E.T. detalla cómo usaron el Método III para resolver un problema sensible:

Los antecedentes

Nuestra compañía (una corporación grande del medio oeste) ha estado involucrada en años recientes en una situación de grandes cambios organizacionales. Básicamente cambiamos de una estructura de silo en cuatro diferentes partes de la compañía, cada una encabezada por un socio senior. Nuestro negocio consiste en un grupo principal de compañías. Una de ellas es una compañía comercial diversificada consistente de compañías constructoras, actividades de desarrollo y bienes raíces. Otras actividades primarias consisten en alianzas, que son separadas de la principal. Las alianzas principales son una división pequeña de puentes y una división de casas multifamiliares.

Como parte de nuestro reciente cambio organizacional, la estructura de silo y socio senior se convirtió en una estructura corporativa tradicional. Los silos fueron eliminados y reemplazados por una estructura corporativa tradicional. Esta nueva estructura consistía de un Director General, un Director de Operaciones, un Director

Financiero y un Director de Desarrollo Organizacional. Estos nuevos directores ahora supervisan los cuatro silos principales y los administran como un grupo sinérgico. Durante los últimos tiempos ha habido evaluación de prueba y error de los antiguos silos a la nueva estructura de una sombrilla representada por los cuatro directores.

Método III

El grupo de construcción consistía de dos compañías de construcción llamadas División I y División II, cada una dirigida por un jefe o socio ejecutivo. La línea base de desempeño de la División II había sufrido respecto a sus metas tanto en 1999 como en el 2000. La División I tenía 37 años. La División II, un grupo más pequeño, tenía 10 años.

El nuevo Director de Operaciones (quien formalmente manejaba Desarrollo) había llegado a la conclusión (una “solución” de acuerdo a la terminología del Método III): La División II debe ser plegada en la División I y no operar más separada. Básicamente, este paso estaba diseñado a quitar la falla en los objetivos de la División II para alcanzar las metas financieras. El líder de la División I debía reemplazar al líder de la División II. La “solución” del Director de Operaciones significaba que el trabajo del líder de la División II desaparecería y tendría que ser reposicionado en la firma (una píldora difícil de tragar para cualquier ejecutivo).

A la luz de lo anterior, el director de Desarrollo Organizacional aconsejó al Director de Operaciones iniciar una serie de reuniones con el líder de la División II para analizar y hablar sobre el reciente seguimiento del record de la División II. El Director de Desarrollo Organizacional esperaba que el líder de la División II, por sí mismo, sugiriera al Director de Operaciones que quizá la División II debía ser incluida en la División I. El consejo del Director de Desarrollo Organizacional no reflejaba ninguna habilidad de influencia L.E.T.

El Director de Operaciones tuvo una serie de reuniones con el líder de la División II y una serie de ideas dirigidas a ayudar a la División II fueron desarrolladas. Sin embargo, la “solución” final de eliminar la División II e incluirla en la División I no fue tratada.

Un día el Director de Operaciones aceleró estas discusiones con el líder de la División II estableciendo claramente desde el inicio “creo que debemos quitar la División II e incluirla en la División I, lo que

significa que no tendrás trabajo”. En este punto sucedió un poco de escándalo en la compañía. El líder de la División II estaba sorprendido y alarmado y su jefe directo (el nuevo Director General) estaba también alarmado y preocupado. El Director de Operaciones en esta coyuntura estaba también perdido sobre cómo proceder. Su gran idea estaba en la mesa, pero su equipo ejecutivo estaba un poco en desacuerdo. Para este momento, el Director de Desarrollo Organizacional había estado expuesto al pensamiento L.E.T. y sugirió al grupo regresar al camino usando el Método III.

Uso del Método III

Todas las partes acordaron intentar el Método III. El Director de Desarrollo Organizacional explicó el proceso, pidió a la gente hacer a un lado sus “soluciones”, creó una lista de “necesidades”, y organizó una serie de reuniones siguiendo el proceso de seis pasos del Método III.

La lista de “necesidades” del Director General, el Líder de la División I, el Director de Operaciones y el líder de la División II eran extremadamente interesantes y rebelaban un profundo sentimiento e ideas que el grupo no había manejado. Al final de la serie de juntas donde se había desarrollado el proceso del Método III, el líder de la División II por sí mismo sugirió que la mejor solución era incluir la División II en la División I, resultando en la eliminación de su posición.

Uso de Mensaje-Yo Confrontativo

Cerca del final de las reuniones del Método III, se le pidió al Director de Desarrollo Organizacional dirigir una discusión más entre la cabeza de la División I y la Cabeza de la División II. De algún modo este paso fue abortado y nunca tomó lugar. Esto pareció deberse a comunicación confusa entre la secretaria del Director de Operaciones y varias partes. El efecto de esto fue que el Director de Desarrollo Organizacional desconfió y se preocupó. El Director de Desarrollo Organizacional recordó que el plan original terminó abruptamente cuando la solución fue espetada. Ahora parecía que la conclusión del Método III había sido abruptamente terminada y descarrilada. Como la mayoría de las sospechas juiciosas, el Director de Desarrollo Organizacional probablemente estaba mal. Sin embargo, El Director de Desarrollo Organizacional estaba

preocupado y pensó que su única opción era enfocarse en sus sospechas y no expresarlas o confrontar ineficazmente al Director de Operaciones.

Fue esta en esta coyuntura que el Director de Desarrollo Organizacional se dijo, por qué no usar un Mensaje-Yo Confrontativo, que está especialmente diseñado para confrontar gente cuya conducta es inaceptable, de una manera que no culpa. Consecuentemente, el Director construyó el siguiente Mensaje-Yo:

a) *Conducta*: Los procesos que he sugerido para resolver la situación de la División I y la División II se han desviado dos veces (esta era una descripción sin culpar de hechos objetivos sin suposiciones sobre actitudes).

b) *Efecto Concreto Tangible*: El Director de Desarrollo Organizacional había estado al tanto y participado, en dos esfuerzos de comunicaciones que se habían desviado.

c) *Sentimientos coherentes con el efecto*: Me siento preocupado de participar en procesos que son desviados.

El resultado de este Mensaje Yo fue impresionante. Este Mensaje Yo fue enviado al Director de Operaciones cuya respuesta inmediata fue: “¿Qué puedo hacer para ayudar en esto?”. No había sentimiento de incomodidad de parte del Director de Operaciones ni indicio de que se sintiera acusado. El Director de Desarrollo Organizacional pidió al Director de Operaciones que la cabeza de la División I concluyera las cosas con la cabeza de la División II, asegurándose de que el líder de la División II se sintiera “completamente escuchado” y estuviera “completamente cómodo” con el proceso. El resultado fue que en la reunión final de conclusión la cabeza de la División II se refirió específicamente al hecho de que se le había preguntado si había sido escuchado completamente y se sentía cómodo con todo, y debido a ello estaba particularmente agradecido.

¿Cómo esta historia habría sucedido sin el uso de las habilidades L.E.T.?

El líder de la División II nunca habría elegido libremente la solución finalmente implementada. En efecto, la solución le habría sido impuesta y el resentimiento desarrollado habría sido fuerte. Segundo, la cabeza de la División II fue completamente escuchada

porque sus “necesidades” fueron puestas sobre la mesa. Estas necesidades fueron manejadas y sin el Método III nunca habrían emergido. Adicionalmente el Director General percibió que había tomado lugar un proceso justo y abierto que había respetado la integridad de la cabeza de la División II, sin el Método III el Director General habría sentido que la cabeza de la División II habría sido tratada en un modo amable pero autocrático.

Si el Director de Desarrollo Organizacional no hubiera usado un Mensaje-Yo Confrontativo se habría sentido, con toda seguridad, manipulado (este sentimiento de juicio podía haber sido completamente inapropiado). Seguramente, el Director de Desarrollo organizacional habría pasado o expresado sus sentimientos inadecuadamente. Sin embargo, debido al uso del Mensaje-Yo, el Director de Desarrollo Organizacional pudo expresar apropiadamente sus sentimientos y la respuesta del Director de Operaciones a ese mensaje fue *completamente* satisfactoria para el Director de Desarrollo Organizacional, quien entonces no tuvo problemas.

Comentario final

En las semanas siguientes a lo anterior, no he notado resentimiento, ni una palabra. Esta situación fue una gran decisión para la compañía. Todas las partes están trabajando positivamente y no hay regresos al pasado. Algunas de las partes del proceso han iniciado a referirse a las “necesidades” cuando resuelven problemas, y como resultado de todo este proceso el Director de Operaciones solicitó escuchar la versión en audiolibro del libro L.E.T. El director de operaciones usa ahora la expresión “Quién tiene el problema”.

BENEFICIOS DEL MÉTODO NADIE PIERDE

Comprensiblemente los líderes quieren conocer los beneficios de El Método Nadie Pierde, antes de hacer el esfuerzo de aprender a usarlo eficazmente. Para iniciar, debo subrayar que este método comprende intercambios: aunque es bastante fácil de conceptualizar no es fácil adquirir la competencia para aplicar este método; con frecuencia su aplicación requiere más tiempo que los dos métodos de ganar-perder; y existen problemas especiales que los líderes encontrarán cuando lo usen. Posteriormente trataré estos problemas. ¿Qué hay respecto a los beneficios de El Método Nadie Pierde?

Incremento del compromiso para ejecutar la decisión

Todos hemos tenido la experiencia de sentir un fuerte compromiso de cumplir con una decisión, porque se nos ofreció la oportunidad de participar en la formulación de esa decisión. Teniendo voz en el proceso de toma de decisiones, una persona siempre se verá más motivada para ejecutarla que si alguna otra persona la toma unilateralmente. Los psicólogos llaman a esta idea de sentido común, "el principio de participación". Afirma el bien conocido fenómeno que, cuando las personas participan en el proceso de resolución de problemas y llegan a una solución mutuamente aceptable, sienten que es "su" decisión. Tuvieron responsabilidad en el moldeado de la decisión, así es que se sienten responsables de ver que funcione de manera acertada.

Este elevado sentido de responsabilidad o de compromiso, generalmente significa que se requiere menos esfuerzo del líder para implantar la aceptación; menos necesidad de que el líder asuma el papel de policía, como ya lo he señalado antes. Obviamente, esto redundará en un definido ahorro de tiempo para el líder y hace que disponga de más tiempo para "trabajo productivo". Un beneficio derivado de lo anterior es una mayor eficiencia organizacional: cuando se toman decisiones, estas se ejecutan; cuando se resuelven los conflictos, estos permanecen resueltos.

Decisiones de calidad superior

El Método III hace uso de la creatividad, la experiencia y el poder mental de todas las partes involucradas en un conflicto. De ahí se deduce que este método frecuentemente produce decisiones de calidad

superior. Y en verdad es así. "Dos cabezas piensan más que una" tiene mucho sentido en la resolución de conflictos, porque las necesidades de ambas (o todas) las partes, deben estar acertadamente representadas. Asimismo, al participar ambas partes en la generación de soluciones, hay probabilidades de que en la discusión abierta lleguen a un mayor número de soluciones creativas. Por último, es necesaria la presencia de ambas partes para que cada una de ellas pueda juzgar cuál de las soluciones se ajusta más a sus necesidades.

Sería inconcebible que yo, por ejemplo, tratara de resolver un conflicto con uno de mis hijos (o con mi esposa, o con uno de los miembros de mi grupo), sin que ellos participen activamente expresando sus necesidades y entendiendo las mías, ofreciendo sus soluciones y escuchando las mías, valorando cada solución según su experiencia y considerando mis valoraciones basadas en mi propia experiencia. Cuando me encuentro en conflicto con otros, quiero su ayuda para encontrar la salida de ese conflicto sin que nadie pierda. Con dicha ayuda, confiaré en la calidad de la solución, más de lo que confiaría en la de una solución que yo solo hubiera seleccionado.

Relaciones más cálidas

Uno de los resultados más predecibles del Método Nadie Pierde, es que las partes en el conflicto terminan sintiéndose bien uno con el otro. En el Método III no está presente el resentimiento que generalmente sigue a cualquiera de los métodos de ganar-perder. En vez de ello, después de una solución exitosa de nadie pierde, surge un sentimiento positivo de agrado entre ambos; sí, aún de estimación. Probablemente se derive del hecho de que cada persona aprecia que la otra estaba dispuesta a considerar sus necesidades y se tomó el tiempo necesario para buscar una solución que fuera del agrado de ambos. ¿Qué mejor prueba de que les importa?

Decisiones más rápidas

¿Ha tenido alguna vez la experiencia de verse envuelto en un conflicto con alguien y después ver que ese conflicto se prolonga irresoluto por semanas o meses, pues por más que ha hecho no le encuentra una solución? Después se armó de valor para acercarse a esa persona para invitarla a que juntos trataran de resolverlo. Para su sorpresa, llegaron a una solución amigable mutuamente aceptable en

cosa de unos cuantos minutos.

Esto es bastante común. El Método Nadie Pierde, frecuentemente ayuda a las personas en conflicto a exponer en forma abierta sus necesidades y sentimientos, a encarar con franqueza los problemas y a explorar las soluciones posibles. Una vez iniciado, el proceso de resolución de problemas puede conducir con rapidez a una solución de nadie pierde, porque ayuda a encontrar muchos datos (hechos y sentimientos) que no estaban disponibles para ninguna de las partes cuando actuaban separadamente.

Por otro lado también, muchos de los problemas entre personas son muy complejos, especialmente en organizaciones en las cuales surgen diferencias sobre asuntos técnicos complicados, dificultades financieras sensibles y problemas humanos delicados. A veces estos conflictos se resuelven con mucha mayor rapidez, comprometiendo a todo el que posea datos relevantes o que pudiera verse afectado por la decisión.

No se requiere "vender"

Recordará usted que el Método I usualmente exige que los líderes dediquen algún tiempo a "vender" sus decisiones a aquellos que deben ejecutarla, mucho más tiempo que el requerido simplemente para tomar la decisión. En el Método III, rara vez se necesita este segundo paso, obviamente porque una vez que todas las partes del conflicto han aceptado la decisión final, no es necesario venderla después, ya todos están convencidos.

LÍNEAS DIRECTRICES PARA LOS SEIS PASOS DEL MÉTODO NADIE PIERDE

Como ya lo he explicado anteriormente, El Método Nadie Pierde para la resolución de conflictos entre las personas, es sólo una aplicación especial de la resolución de problemas. Y una efectiva resolución de problemas, como ya vimos, comprende seis pasos separados. Entender estos seis pasos y aprender lo que hay que hacer para mantener el avance del proceso a través de cada paso, son la clave de una resolución eficaz de problemas.

Antes de intentar El Método Nadie Pierde, todas las personas involucradas en el conflicto deben entender las diferencias entre los métodos I, II y el Método III (El Método Nadie Pierde). Deben conocer en qué consisten los seis pasos y por qué son críticos para una efectiva resolución de problemas. Tal vez necesite recordarles que la finalidad de El Método Nadie Pierde es llegar a una solución *aceptable para todos*, a fin de que nadie se sienta perdedor. Únicamente las personas involucradas en el conflicto deben ser incluidas en la resolución del problema. Y no inicie el proceso hasta que usted y los demás hayan apartado el tiempo suficiente para ello. Un pizarrón o unas cartulinas serán muy útiles, aunque no son indispensables; puede ser suficiente contar con plumas o lápices. Es importante también, que no entre a la reunión con una solución fija preconcebida, aunque obviamente pueda usted tener varias soluciones alternativas en mente. Lo primordial es que usted permanezca receptivo a otras soluciones. Finalmente, lo más importante es su compromiso con El Método Nadie Pierde y su renuencia a volver al método o a ceder al Método II.

Aunque las siguientes líneas directrices son aplicables a un conflicto entre usted y otra persona, son igualmente apropiadas para conflictos que involucran a varias personas. Para una mayor conveniencia usaré el signo "O" para señalar a la otra persona.

Paso 1. Identificar y definir el problema

Este es un paso crítico en la resolución de problemas. Primero, trabaje por entender el punto de vista de O, sus preocupaciones y sus necesidades subyacentes. Escuche activamente para asegurarse de que ha entendido. *Elimine cualquiera de las Barreras de la comunicación.*

Segundo, exprese su declaración del problema de una manera que

no comunique culpa o juicio. Enviar Mensajes Yo es siempre la manera más eficaz de establecer un problema.

Frecuentemente, se necesitará algún tiempo para que el conflicto o el problema, queden definidos con precisión. O puede necesitar algo de tiempo para expresar sus sentimientos. Al principio, O puede enojarse o ponerse a la defensiva. Este es el momento de emplear la Escucha Activa. O debe tener la oportunidad de ventilar sus sentimientos; de otro modo, él o ella, no estarán preparados para los pasos siguientes.

No se apresure en llegar al paso 2. Esté seguro de que entiende el punto de vista de O, y esté seguro de expresar el de usted congruentemente y con precisión.

No subestime sus propios sentimientos. Si lo hace, es posible que O no se sienta muy motivado a entrar a la resolución del problema.

Con frecuencia, un problema volverá a definirse durante su discusión; es posible que la expresión inicial del problema resulte superficial. La exposición de los sentimientos de O, pueden hacer que usted vea el problema bajo una nueva luz.

Antes de seguir el paso 2, cerciórese de que ambos aceptan la definición del problema. Haga esta prueba: pregúntele a O si acepta que este es el problema que ambos van a tratar de resolver. ¿Se han expresado con precisión las necesidades de ambos? No defina el problema como un conflicto entre *soluciones* competitivas. Defínalo en términos de *necesidades* conflictivas y después genere sus soluciones.

Por último, asegúrese de que O entiende claramente que ambos están en busca de una solución que satisfará las necesidades de ambos, un arreglo que sea aceptable para ambos, en el que nadie pierda.

Paso 2. Generar soluciones alternativas.

Esta es la parte creativa en la resolución de problemas. Casi siempre es difícil llegar inmediatamente a una buena solución. Rara vez las iniciales son adecuadas, pero pueden estimular algunas mejores. Pídale primero a O una solución posible, usted tendrá bastante tiempo para presentar las suyas. A toda costa, evite mostrarse valorativo o crítico de las propuestas de O. *Emplee la Escucha Activa.* Trate con respeto, las ideas de O.

Trate de obtener un cierto número de soluciones posibles antes de comenzar a evaluar o a discutir alguna de ellas. Desaliente la evaluación hasta que se hayan propuesto un cierto número de soluciones posibles.

Recuerde que usted está tratando de generar buenas conclusiones, no simplemente cualquier solución.

Si las cosas parecen perder ritmo, vuelva a exponer el problema. Algunas veces esto hará que las ruedas vuelvan a girar.

Generalmente, se hará evidente el momento de avanzar al paso 3 después de que hayan llegado a cierto número de soluciones razonablemente factibles, o cuando una solución es de manera evidente, muy superior a las demás.

Paso 3. Evaluar las soluciones alternativas

Esta es la etapa de la resolución de problemas, en la que debe tener el cuidado de ser honesto; y por supuesto usted querrá que O también lo sea. Ambos querrán pensar mucho críticamente. ¿Existen fallas en alguna de las soluciones posibles? ¿Existe alguna razón para que no funcione una de las soluciones? ¿Será muy difícil de implantar o de ejecutar? ¿Es justa para ambos? *Use la Escucha Activa.*

Al hacer la evaluación de las soluciones ya generadas, es posible que uno de ustedes pueda pensar en un nuevo arreglo, mejor que cualquiera de los otros. O tal vez encontrará una modificación que mejore una idea ya expuesta anteriormente.

Si en esta etapa no pone a prueba todas las soluciones, aumentará las posibilidades de finalizar con un mal arreglo o con uno que no se ejecutará con entusiasmo.

Paso 4. Toma de decisiones

Es esencial que exista un compromiso mutuo hacia una solución. Por lo común, al exponer todos los hechos, destaca un método obviamente superior.

No cometa el error de tratar de imponer una solución a O, o de tratar de persuadirlo a aceptarla. Si O no escoge libremente un arreglo que sea aceptable para él o para ella, lo probable es que no llegue a cumplirse.

Cuando sea evidente que tal vez estén cerca de una decisión, exponga la solución para asegurarse de que ambos entienden lo que usted está a punto de decidir.

Paso 5. Implantación de la solución

Una cosa es, por supuesto, llegar a una solución creativa y otra cosa

es ejecutarla. Inmediatamente después de llegar a un acuerdo respecto a una solución, por lo general es necesario hablar de su implantación.

¿QUIÉN hace QUÉ y CUÁNDO?

La actitud más constructiva es la de confianza total en que O ejecutará fielmente la decisión, en vez de preguntarse qué es que lo debe hacerse en el caso de que O no lo haga. Así es que en este momento no es oportuno hablar de castigos por no ejecutar la solución.

Sin embargo, si O no cumple con su parte del acuerdo, confróntelo con Mensajes Yo. Tal vez pueda también ofrecer algunas sugerencias para ayudar a O a que recuerde lo que debe hacer.

No caiga en la trampa de tener que recordar constantemente a O que ejecute las tareas, porque entonces O se volvería dependiente de sus recordatorios en vez de asumir la responsabilidad total por su comportamiento.

Las personas que con anterioridad no hayan estado acostumbradas al Método III para la resolución de problemas, al principio pueden ser un poco lentas para ejecutar la solución, especialmente si han estado acostumbradas al Método II. Esté preparado en hacer muchas confrontaciones, hasta que se hagan a la idea de que usted no lo va a consentir. No espere demasiado para confrontarlas.

Paso 6. Observación subsecuente para evaluar la solución

No todas las soluciones derivadas del Método III de resolución de problemas resultan ser las mejores. Algunas veces, usted u O descubrirán debilidades en la solución, en cuyo caso conviene analizar el problema de nuevo según el proceso de resolución de problemas. En ocasiones será importante preguntar a O, cómo se siente respecto a la solución. Ambos deben convenir en que las decisiones siempre están sujetas a revisión; pero que ninguno de los dos puede modificar una decisión unilateralmente. Las modificaciones deben hacerse de mutuo acuerdo, al igual que la decisión inicial.

Algunas veces, las personas que no conocen el Método III, descubrirán que se comprometieron en exceso; que en su entusiasmo se obligaron en hacer demasiado o en hacer lo imposible. Asegúrese de dejar la puerta abierta para el caso de que esto ocurra.

RECUERDE:

Sus mejores herramientas para una resolución eficaz de problemas siempre serán:

El Escuchar Activamente.
Emisiones claras y francas.
Respeto por las necesidades de la otra persona.
Confianza.
Mostrarse receptivo a nuevos datos.
Persistencia.
Firmeza en su disposición para que no falle.
Rehusarse a volver a los métodos I y II.

PROBLEMAS POR EL USO DEL MÉTODO NADIE PIERDE

Aun bajo las mejores condiciones, los líderes encontrarán problemas al usar El Método Nadie Pierde. Rara vez funciona sin contratiempos. En ocasiones se sentirá frustrado porque lleva más tiempo del que esperaba. O porque no pueda encontrar de inmediato una solución aceptable. También se enfrentará a una situación en la cual alguien no se ajusta a lo acordado. Otras veces se sentirá tentado a echar todo por la borda y volver al enfoque del Método I. En alguna ocasión se irritará o disgustará con los miembros de su grupo porque no son francos y no expresan sus sentimientos; o cuando se muestran demasiado francos al criticar sus ideas, y demasiado tercos al defender las de ellos.

Repito: es lógico que los líderes esperen que El Método Nadie Pierde comprenda intercambios, costos con beneficios, problemas con recompensas. Cada líder debe decidir si los beneficios compensan los costos. El tener conocimiento de algunos de los problemas derivados del uso de El Método Nadie Pierde, puede ayudarle a valorar si los beneficios van de acuerdo con los esfuerzos.

¿Quiere usted relaciones francas y honradas?

La mayoría de los líderes contestarían rápidamente esa pregunta en forma afirmativa porque, cuando menos en lo abstracto, las relaciones francas y honradas con los demás suena como la meta que la mayoría de las personas consideraría ideal. No obstante, las relaciones francas y honradas entre líderes y los miembros de grupo rara vez existen en la generalidad de las organizaciones. Los líderes desempeñan el "papel de jefes" y los miembros de grupo el "papel de subordinados".

El capitán del barco supuestamente debe mostrarse como si todo estuviera bajo control, aunque haya borrascas; el jefe debe mostrarse sereno, calmado y controlado. Los líderes sirven para dar órdenes y decir a las personas lo que deben hacer; los líderes no deben compartir sus temores ni admitir sus errores. Los líderes deben ocultar sus sentimientos humanos.

Los subordinados supuestamente deben aceptar las órdenes y seguir el consejo de su jefe. No deben criticar a sus jefes ni evaluar sus juicios. Ocultan sus sentimientos y encubren sus equivocaciones. El ser honesto es demasiado peligroso y el ser dogmático, demasiado presuntuoso.

Un ingeniero de cierta compañía importante de productos químicos

en el Medio Oeste decía, respecto a esto, lo siguiente a su instructor de L.E.T.:

La mayoría de nuestros capataces son individuos que, por ser un poco más brillantes, tener más orgullo en cuanto a su trabajo, y ser más preparados, han llegado a ser capataces. Lo que eso significa de acuerdo con su cultura, es que ahora son jefes, en todo el sentido de la palabra "jefe". Y los jefes se comportan de determinada manera, como nunca pedir opinión a los demás. Los jefes *dicen* a los demás y no les preocupa otra cosa más que lograr producción. La cultura les dice que esta es la manera de comportarse y que la única razón de trabajar tan intensamente para llegar a ser capataz es que así se convierte uno en jefe. Algunos llegan incluso a decir: "No quiero compartir mi poder".

Cuando los líderes dejan de usar su poder y tratan de resolver los conflictos mediante El Método Nadie Pierde, las personas dejan caer la máscara. Con la creciente conciencia de parte de los subordinados de que su jefe en realidad quiere soluciones de conflictos que satisfagan sus necesidades, comienzan a expresar esas necesidades abiertamente y con franqueza. Y cuando los subordinados se convenceran de que los conflictos no van a originar decisiones en las cuales ellos pierdan, dejan de tener temor de confrontar al jefe con sus verdaderos sentimientos. También funciona de la manera contraria. Los líderes se vuelven más abiertos y francos con sus subordinados.

El Método III introduce en las relaciones entre líderes y miembros una nueva norma: ya es seguro relajarse y bajar sus defensas en una situación de conflicto, porque finalmente se encontrará una solución que sea aceptable para todos los involucrados.

Esto significa que si usa el Método III, estará seguro de escuchar sentimientos, críticas y quejas que rara vez se expresan ante líderes autoritarios. ¿Está usted preparado para esto? ¿Acepta usted escuchar cómo les "cae" a los demás? ¿Acepta usted críticas o que las personas estén en desacuerdo con sus ideas y opiniones, sin colocarse a la defensiva o después ejercer represalias?

Cuando es difícil llegar a soluciones aceptables

La pregunta que más veces me hacen en las clases de L.E.T. es: "¿Qué pasa si simplemente no se encuentra una solución aceptable en

forma mutua?"

Creo que la principal razón por la cual se formula esta duda con tanta frecuencia, es que las personas que tienen poca o ninguna experiencia con el Método III, se sienten sinceramente escépticas respecto a las posibilidades de que las personas en conflicto puedan encontrar resoluciones de nadie pierde. No han visto que ello ocurra, por lo cual están seguras de que no puede suceder.

La realidad es que sí acontece con frecuencia. Pero también es cierto que algunas veces es difícil encontrar soluciones mutuamente aceptables. Puede desarrollarse un estancamiento en la resolución del conflicto, debido a que las partes no siguieron los seis pasos del proceso de resolución de problemas. O que uno (o ambos) de los concursantes, aún mantiene una postura de ganar-perder y en un estado de ánimo de lucha de poder. Y, por supuesto, algunos conflictos son tan complejos que se necesita una buena dosis de creatividad y de ingenio para encontrar una buena solución.

A continuación señalamos algunos métodos que en ocasiones han funcionado cuando hay demora en encontrar una solución mutuamente aceptable:

1. Vuelva al paso 2 y trate de generar otras soluciones alternativas.
2. Vuelva al paso 1 y trate de volver a definir el problema; quizá exista un problema subyacente del cual no se ha hablado; una "agenda oculta",
3. Haga un llamado directo a las personas involucradas, tal como: "¿Puede alguien ayudarnos a entender por qué no podemos encontrar una solución aceptable? ¿Qué nos lo impide?"
4. Vea si todos los involucrados estarían dispuestos a "consultarlo con la almohada" y a reanudar posteriormente el proceso de resolución del problema.
5. Pregunte si es necesario más estudio, más datos o hechos adicionales. Si es así, puede asignarse esta labor a un comité de trabajo, pidiéndole que presente sus informes al grupo. O tal vez pueda hacerse un estudio piloto.
6. Tal vez el grupo acuerde llamar a un consultor externo.
7. Enfoque de nuevo las necesidades respectivas de las partes para alejarse de las soluciones competitivas.
8. Si existen suficientes razones para encontrar una solución inmediata o pronta, informe a los demás de estas presiones de

- tiempo y de las consecuencias que tendría el no ajustarse a ellas.
9. Vea si el grupo estaría dispuesto a ensayar una de las soluciones durante cierto periodo limitado y sobre una base experimental.

En el capítulo 10 explicaré cómo los conflictos no resueltos y los estancamientos entre el líder y un miembro del grupo en una organización formal, pueden manejarse con la ayuda del propio superior del líder.

Aunque los anteriores métodos son útiles para manejar los estancamientos de las decisiones una vez que estos han ocurrido, a la larga la *prevención* de los estancamientos debe ser la meta del líder. Por supuesto esto requiere tiempo. Finalmente se desarrollarán actitudes de confianza y consideración mutuas, conforme las personas resuelvan más y más conflictos mediante el Método Nadie Pierde. Es cierto: nada tiene tanto éxito como el éxito mismo.

El área de libertad del líder

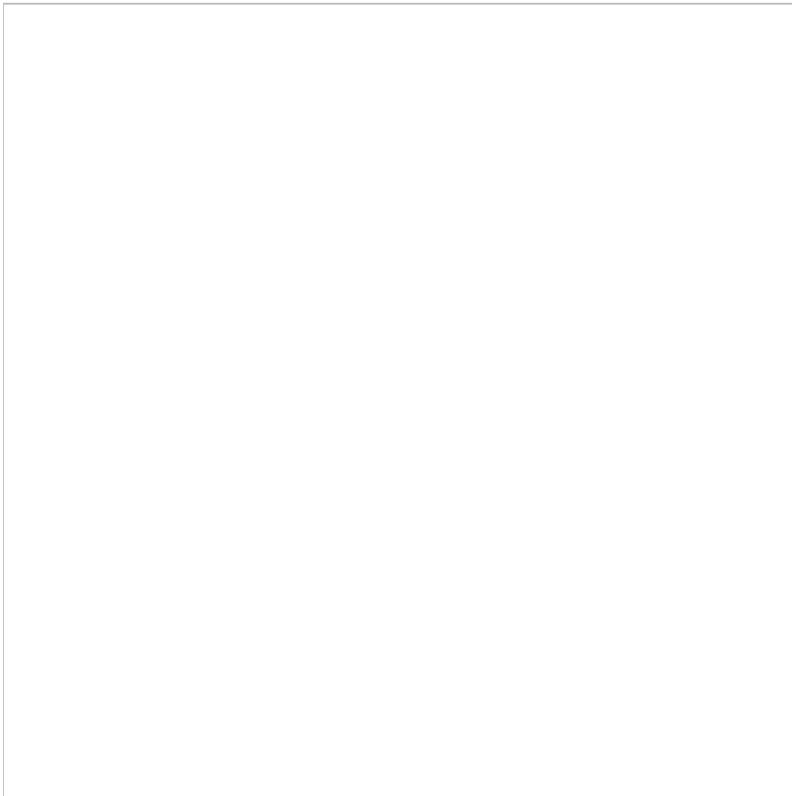
Si usted piensa en El Método Nadie Pierde de resolución de conflictos como una forma de delegación por parte del líder, de la autoridad para tomar decisiones, a favor de todas las personas involucradas en el conflicto (incluyendo al líder, naturalmente), resulta obvio que los líderes no pueden delegar más autoridad para tomar decisiones, de la que tienen en realidad.

El supervisor de un grupo de vendedores de cosméticos de puerta en puerta, nunca debe emplear El Método Nadie Pierde para tratar de resolver un conflicto respecto a cuánto es lo que la vendedora debe cobrar al cliente por un determinado producto, cuando el precio de venta al público ya ha sido predeterminado por la administración superior de la compañía. El problema del precio del producto obviamente está *fuera del área de libertad del supervisor*. De igual manera lo está la cantidad que se retiene del salario mensual para el impuesto sobre la renta (una ley federal) o cuánto se debe cobrar al cliente por el impuesto sobre ventas (una ley estatal).

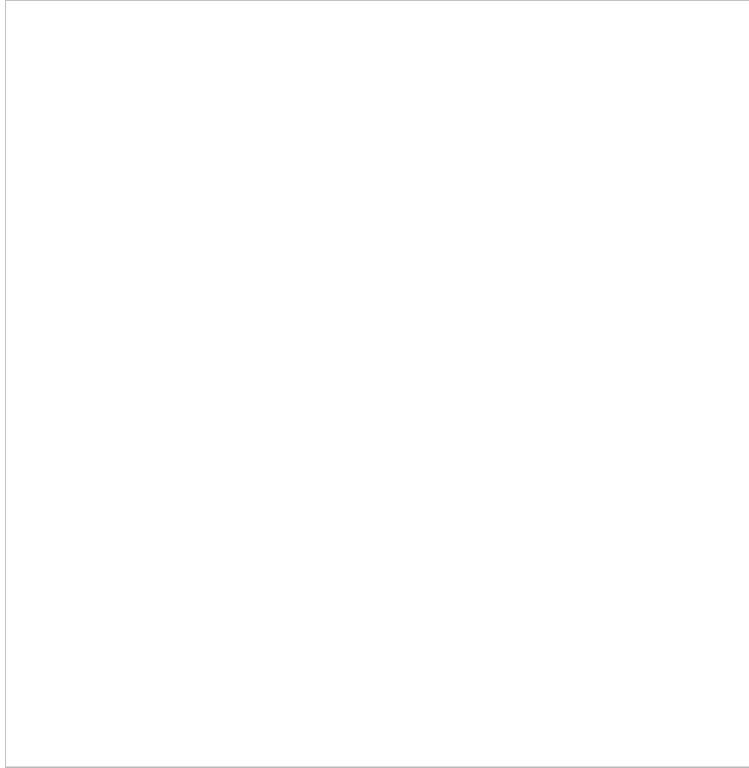
La libertad del líder para tomar decisiones tiene límites que restringen el número de problemas que pueden negociarse legítimamente mediante el proceso de resolución de problemas. La falta de comprensión de esta realidad es el origen de muchas malas interpretaciones respecto al método nadie pierde. Por ejemplo, algunos líderes en nuestras clases de L.E.T. se oponen a la idea del Método III,

sobre la base de que "los líderes no tienen posibilidad de usar el proceso de resolución de problemas con los miembros de grupo para todas sus diferencias y desacuerdos". Por supuesto que no. Ni deben intentarlo. Muchos de los problemas estarán fuera del área de libertad del líder y por lo tanto no serán negociables.

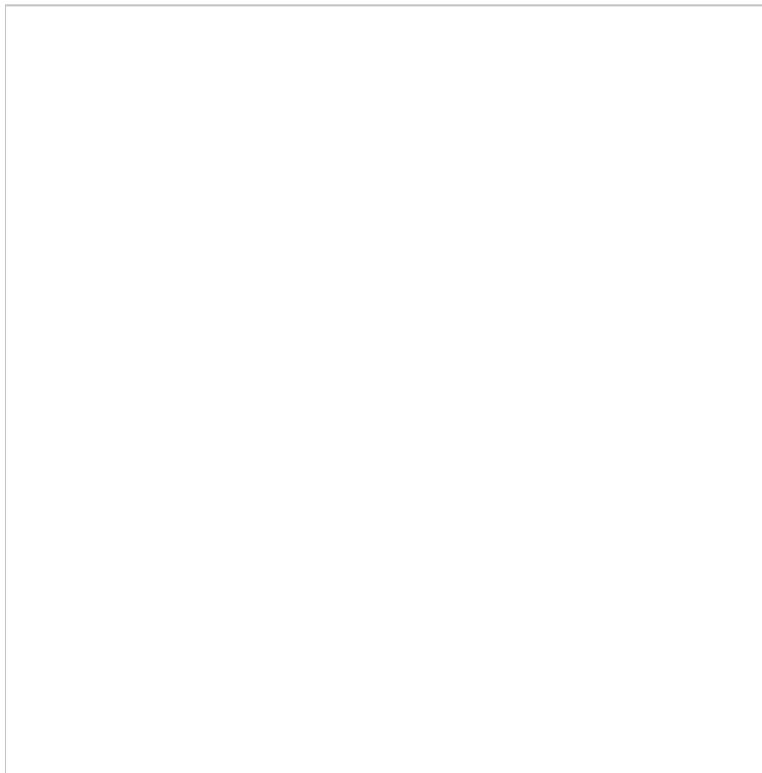
Piense en el cuadrado que mostramos a continuación, como la definición de la libertad hipotética total de un líder (si no existiera absolutamente ningún límite):



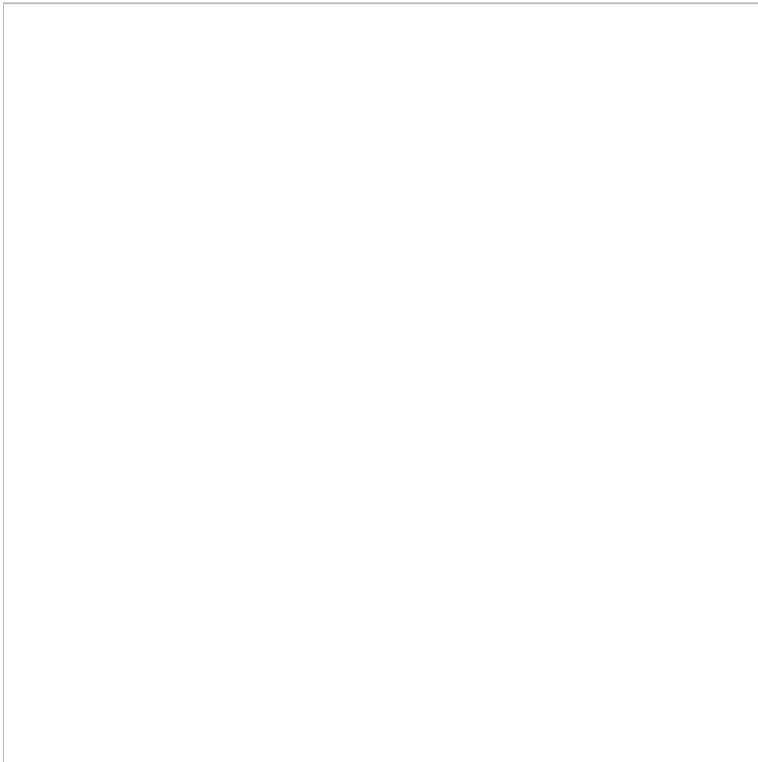
La libertad de la mayoría de los líderes está limitada por leyes federales, como por ejemplo la ley del salario mínimo:



Existen límites impuestos por las leyes estatales, por ejemplo: los trabajadores deben usar lentes protectores cuando estén en el taller.



Por supuesto, también están los reglamentos de la compañía, tales como las horas de trabajo y las pausas para tomar café.



Además, los jefes de departamento están sujetos a las políticas de sus jefes de división, los supervisores están sujetos a las políticas de sus jefes de departamento y así sucesivamente.

En realidad, entonces, la mayoría de los líderes tiene un área de libertad relativamente pequeña, en la cual pueden emplear el Método de Nadie Pierde, y mientras más abajo se encuentren en la jerarquía de la organización, menor será su área de libertad.

Para ayudarle a pensar sobre una cuestión particular en estos términos, aquí hay algunas preguntas para preguntarse a sí mismo o a su grupo:

1. ¿Tengo (tenemos) el Área de Libertad para manejar este problema?
2. ¿Cuántos de los seis pasos están dentro de mi (nuestra) Área de Libertad?
3. ¿Qué decisiones o acciones estarán fuera de mi (nuestra) Área de Libertad?
4. ¿Quién tiene el Área de Libertad requerida?

5. ¿Debemos involucrar a esta persona ahora o más tarde?

¿Qué pueden hacer los líderes si surgen conflictos en su grupo, que comprenden problemas que están fuera de su área de libertad? Aquí le damos algunas sugerencias:

1. Dígale a los miembros de su grupo que el problema no es negociable y por qué.
2. Escuche Activamente sus quejas para que usted pueda entender cómo y cuando no se está satisfaciendo sus necesidades.
3. Pídeles que den sus ideas respecto a lo que podría ser una mejor regla.
4. Si usted está de acuerdo, puede convertirse en un fuerte patrocinador de ese cambio, dentro de su propia familia organizacional (en el equipo de administración de su jefe).
5. Si es rechazado, vuelva a su grupo y dígales por qué. Y esté preparado para Escuchar Activamente sus sentimientos.

Las dos últimas sugerencias contienen un principio importante. Las investigaciones han demostrado que los supervisores que *no* son firmes y eficaces patrocinadores (vocero) de los miembros de su grupo (en el equipo de administración inmediato superior), tienen trabajadores con una moral más baja y más baja productividad que los líderes que son firmes y eficaces patrocinadores. Esto confirma lo que he estado subrayando todo este tiempo: un líder *eficaz* es aquel que es considerado por los miembros del grupo como el que tiene éxito en satisfacer sus necesidades. Así es que los líderes que fracasan en representar adecuadamente a su gente en los niveles superiores de la administración, serán considerados como líderes débiles e incapaces de conseguir para los miembros lo que ellos necesitan.

La tentación de regresar a los métodos de ganar-perder

Todos los líderes, no importa lo comprometidos que estén con El Método Nadie Pierde, ocasionalmente se sienten tentados a retornar a uno de los métodos ganar-perder, cuando la solución mutuamente aceptable de un conflicto tarda en llegar. Esto es natural. Sintiendo la presión del límite de tiempo, sintiéndose frustrados o impacientes, o exasperados por alguien que no quiere situarse en su posición, los líderes a veces llegan al punto en que quieren decir: "Está bien, maldita

sea, si no nos podemos poner de acuerdo en nada, entonces yo voy a decidir lo que tiene que hacerse".

¿Hay algo de malo en eso? Después de todo, es responsabilidad del líder ver que se tomen decisiones y si todas las partes en el conflicto no llegan a una solución mutuamente aceptable, ¿no es deber del líder hacerse cargo y tomar la decisión?

Considere las consecuencias de esta actuación: algunos de los miembros del grupo estarán resentidos o disgustados, otros se opondrán a ejecutar la decisión unilateral del líder, y todos los miembros del grupo aprenderán una lección que no olvidarán pronto; es decir, nuestro líder es capaz de regresar al uso del poder cuando las cosas no salen como él o ella quieren. Esta es la lección que aprendió el ejecutivo superior de una compañía en la cual fui consultor hace algunos años:

En nuestras reuniones de personal empleamos el método democrático para tomar decisiones, pero únicamente si llegamos a una decisión que es del agrado del jefe. Cuando no es así, él toma la decisión. Ahora pensamos que no hay caso de pasar por las largas discusiones para encontrar una solución, si de todas maneras se va a hacer lo que él diga.

¿Existe alguna forma de evitar esta reacción? Un método que he visto que funciona, es que el líder pregunte al grupo si todos estarían dispuestos a que se rompa el estancamiento tomando él la decisión:

Parece que no podemos encontrar una solución aceptable para todos, y todos sabemos que tenemos que llegar a una decisión. ¿Aceptaría el grupo que en este caso yo tomara la decisión?

Con frecuencia los miembros de grupo están más que dispuestos a aceptar, prefiriendo eso a un debate prolongado. Si existen objeciones fuertes, el líder debe retroceder y recomenzar con el proceso de resolución de problemas.

Igual de tentador como el retornar al Método I, es para los líderes el de ceder a una decisión inaceptable (Método II). Esto también tiene graves consecuencias. En primer lugar, es probable que el líder se sienta resentido posteriormente. En segundo lugar, este acto de permisividad también les enseña una lección a los miembros del grupo, por ejemplo, si nos aferramos el tiempo suficiente a lo que queremos, nuestro líder finalmente cederá.

Consenso, mayoría y aceptación mutua

Mucha de la mala interpretación hacia El Método Nadie Pierde (y la oposición al mismo), se deriva de la falla que tienen muchas personas al no comprender el significado preciso de tres palabras: "consenso", "mayoría" y "aceptación mutua". Estos tres términos representan posibles criterios para determinar cuál es la decisión que el grupo debe tomar.

Aunque el término "consenso" se usa comúnmente para significar un acuerdo *completo* o *unánime*, su significado preciso (diccionario), es de acuerdo *general*. Una segunda definición es "mayoría de opinión". No obstante, cuando las personas dicen: "tomamos decisiones por consenso", usualmente quieren decir que todos estuvieron de acuerdo, no sólo la mayoría de los que votaron (acuerdo "en general").

Por mayoría se entiende comúnmente "un número mayor que la mitad del total, en oposición a la minoría" (aun cuando para determinadas decisiones algunos grupos exigen una "mayoría de dos terceras partes").

Consenso, obviamente, es menos preciso que mayoría, porque un "acuerdo general" no indica exactamente cuántos están de acuerdo y cuántos en desacuerdo. Mayoría, no obstante, especifica que cuando menos el número inmediato superior a la mitad, están de acuerdo. Sin embargo, cuando un grupo llega a determinada decisión por una mayoría que vota su aprobación, la mayoría gana y la minoría pierde; un resultado de ganar-perder. El criterio casi universal para la toma de decisiones en la generalidad de los grupos, es la "regla de la mayoría", un eufemismo para indicar que la mayoría gana y la minoría pierde. Esto no suena como El Método Nadie Pierde para la toma de decisiones y ciertamente no lo es.

Entonces, ¿cómo se toma una decisión nadie pierde? No por votación, cuando menos no en el sentido en que comúnmente se usa el término voto. Por esto insisto en que El Método Nadie Pierde no necesita el voto; en realidad el votar es antitético en la toma de decisiones nadie pierde. Una decisión de nadie pierde se toma únicamente cuando se hace evidente que todos los miembros del grupo, incluyendo al *líder*, están dispuestos en aceptar esa decisión; lo que yo llamo "aceptación mutua". Obsérvese que yo no dije que la totalidad de los miembros están de acuerdo con la decisión, porque algunas veces las personas están dispuestas en aceptar una solución pero sin estar *de acuerdo* con ella o,

cuando menos, sin estar completamente de acuerdo.

Esto todavía nos deja con la interrogante de cómo determinar cuándo han llegado todos los miembros del grupo al punto de la aceptación mutua de una decisión. Esto puede lograrse de varias maneras:

1. El líder puede preguntar: "¿Aceptan todos esta decisión?" Si todos asienten o dicen "sí", la decisión se considera final.
2. El líder puede preguntar "¿Se opone alguien a esta decisión?" Si nadie habla, se supone que todos aceptan la decisión,
3. Cualquier *miembro del grupo* puede hacer la pregunta 1 o la 2.

Estos métodos pueden ser una forma de votar, aunque prefiero describir esta función esencial de cierre, como lo hacen los cuáqueros: "Obtener la sensibilidad de la reunión". Es bastante parecido a una votación de paja, no para determinar un resultado final, sino para averiguar si todos están listos para aceptar una decisión. Si alguien no está listo, y esto naturalmente incluye al líder, no ha terminado el proceso de resolución de problemas.

Cuando las personas dicen: "Después de todo, el líder sigue siendo el líder y se le hará responsable por todas las decisiones, así es que no puede estar de acuerdo con las decisiones del grupo", es que no entienden que en El Método Nadie Pierde no hay decisión de *grupo* hasta que *todos* acepten la decisión, incluyendo al líder. Y, como lo he subrayado repetidamente, debido a que el líder es el responsable por las decisiones tomadas por su grupo, sería absurdo que estuvieran de acuerdo con una decisión que no pueden aceptar.

¿Tiene el grupo que decidir todo?

Esta pregunta refleja otro malentendido respecto al Método Nadie Pierde. Está basada en la preocupación legítima de que si la toma decisiones por el grupo es necesaria para *todos* los problemas, llevaría tanto tiempo que "nunca se haría ningún trabajo". En realidad, un gran porcentaje de decisiones se toman en las organizaciones sin participación alguna de los grupos. Y así debe ser.

He aquí cómo pienso respecto a mi propio trabajo:

En el curso del día, en mi puesto de presidente de una organización, puedo tomar muchas decisiones: decido aceptar una invitación para

hablar ante un grupo en Indianápolis; rehúso otra invitación; decido posponer una reunión que había convocado previamente; acepto tener una cita con un colega que desea saber lo que nuestra organización hace; tomo la decisión de que uno de nuestros cursos necesita una revisión y ser actualizado; decido que todos los departamentos deben reducir sus costos en un 10 por ciento por el resto del año; decido solicitar del banco un préstamo a corto plazo; decido que necesitamos una nueva política para ofrecer nuestros cursos en Suecia; decido escribir una carta de agradecimiento a uno de nuestros instructores en Canadá.

Obviamente, pienso que es necesario tomar todas estas decisiones en el desempeño de "las obligaciones de mi puesto", mis deberes tal como están descritos en la descripción de mi trabajo, las necesidades de mi puesto. Recuerde el examen en el capítulo 8 sobre la autoridad T, la autoridad sancionada del propio trabajo. En virtud de la autoridad inherente a mi posición, tomo cientos de decisiones.

Otra cosa es cuando encuentro conflictos en mis relaciones con los demás, conflictos sobre asuntos que afectarán seriamente a los demás o conflictos respecto a qué decisión debe tomarse para resolver un problema que le he presentado a mi equipo de administración. Elijo resolver estos conflictos mediante El Método Nadie Pierde en vez de correr el riesgo de las consecuencias negativas por el uso del poder según el Método I.

Hay otras decisiones que no son tomadas por el grupo. Frecuentemente, durante el curso de la resolución de problemas, un grupo delega la responsabilidad de la toma de decisiones en el líder, en un miembro del grupo o en equipo de trabajo.

Un equipo de administración comienza a examinar un problema en su agenda, por ejemplo, lo adecuado del plan médico y de hospitalización de la compañía. Después de que han transcurrido algunos minutos para definir el problema, el grupo delega la responsabilidad total en el gerente comercial para que este investigue los diferentes planes que ofrecen varios otros corredores de seguros, después de lo cual se le confiere la autoridad para escoger el mejor. Acepta la asignación y en unas cuantas semanas él solo completa los pasos del 2 al 5 del proceso de resolución de problemas: exploración de los planes alternativos, evaluación de

cada uno de ellos, toma de la decisión final y su ejecución.

Se puede confiar en el buen juicio de los grupos, mucho más de lo que creemos. Los miembros del grupo no quieren decidir todo, sino únicamente lo que consideran que es más crítico para satisfacer sus necesidades y las necesidades de la organización, en lo cual, naturalmente, tienen mucho interés. En otros asuntos prefieren que sea alguien más quien se haga cargo de la laboriosa tarea de la resolución de problemas.

Cuando no se cumple con los acuerdos

Aunque el Método III genera una motivación más enérgica para que las personas ejecuten la decisión final, que la generada por el Método I, todos los líderes deben estar preparados para manejar casos en los cuales uno o más de los miembros del grupo no cumplen con la decisión. En vista de esto, los líderes con frecuencia preguntan, ¿es necesario o está justificado el empleo del Método I (o de poder) cuando las personas no se apegan a sus acuerdos o no ejecutan su parte del convenio?" De nuevo, la tentación de castigar, advertir, amenazar o regañar en esta situación tiene su origen en las experiencias pasadas de las personas, especialmente las de la niñez, cuando esas eran las reacciones precisas de los adultos cuando los niños no cumplían con lo convenido.

El uso del poder para obligar al cumplimiento o del castigo por el incumplimiento a una decisión de nadie pierde, tendrá las mismas consecuencias (mecanismos de enfrentamiento y relaciones dañadas), que el uso del poder al tomar la decisión. Los métodos alternativos al método del poder, serán menos riesgosos y usualmente más eficaces:

1. Pruebe un recordatorio: verbal o escrito.
2. Emplee Mensajes Yo, porque después de todo, el que una persona no cumpla un acuerdo ciertamente no es aceptable para usted.
3. Presente el asunto del incumplimiento ante el grupo de resolución de problemas; "Hemos tomado una decisión, pero se me ha hecho notar que algunos de nosotros no están cumpliendo. ¿Cómo podemos resolver esto?"

Decidir quiénes deben estar incluidos en el proceso de resolución de problemas

Algunas veces los líderes llaman a más personas de las necesarias a una sesión para resolución de problemas, o excluyen a otras que debían ser citadas. Demasiadas personas en una reunión pueden interferir con el proceso de resolución de problemas; y si algunas personas no tienen interés alguno en el problema, resienten el que se les distraiga del tiempo de su trabajo productivo. El ser excluido de una sesión de resolución de problemas también puede producir resentimiento, especialmente si la persona excluida tiene interés en la forma en que se resolverá el problema. Algunas personas pueden interpretar la exclusión, como evidencia de que no se les valora en la organización; puede ser un golpe a su propia autoestima.

Aunque ningún sistema puede encajar en todas las situaciones, la decisión de a quién incluir en cada sesión de resolución de problemas será más fácil para el líder si entiende un principio muy importante respecto a las decisiones.

Usualmente las personas sólo piensan en las decisiones en términos de *calidad*. "¿Es buena o mala esta decisión?" "¿Terminamos tomando una decisión de alta o baja calidad?" Aunque la calidad de una decisión es un criterio importante para juzgarla, no es el único. Un alto ejecutivo con quien trabajé como consultor en su organización, festivamente admitió lo siguiente:

En el pasado me enorgullecía tomar decisiones de alta calidad y tomé muy buenas. El único problema era que no siempre eran aceptadas por las personas que debían ejecutarlas.

Ciertamente, las decisiones deben evaluarse por su calidad, pero también por su grado de *aceptación* por parte de las personas que deban ejecutarlas.

Este principio de sentido común puede ayudar a los líderes a decidir a quién invitar a una sesión de resolución de problemas. Al encararse a esta interrogante, usted necesita hacerse dos preguntas:

- ¿Quién tiene los datos relevantes?
- ¿Quién se verá afectado por la decisión?

La primera pregunta refleja su preocupación por la *calidad* de la decisión final y, la segunda, su deseo de que la decisión reciba la máxima *aceptación*. Al reunir a las personas que tienen los datos pertinentes, obviamente aumentan sus posibilidades de obtener una

decisión de alta calidad. Pero, ¿por qué incluir a las personas que serán afectadas por la decisión? Recuerde el "principio de participación" que describí en páginas anteriores: cuando las personas tienen voz en la toma de una decisión tendrán mayor motivación para ejecutar dicha decisión.

El supervisor de una importante compañía manufacturera en San Luis obviamente reconoció la importancia del principio de participación y dio su propia explicación de por qué funciona:

Tomemos una cosa sencilla, como los guantes para los trabajadores. Nunca les agradaron los que nosotros compramos. "Eran guantes para mujer", "estaban tiesos", "eran demasiado duros". Así es que trajimos un buen muestrario de Chicago y les dejamos escoger los que les agradaron. No estuvieron ciento por ciento de acuerdo; pero cuando la mayoría de los votos fue a favor de uno de los pares, esos fueron los que obtuvieron. Y ahora no están diciendo nada de los guantes, por el momento. Yo creo que si uno toma parte en la sugerencia de una decisión y después se vuelve y dice que no sirve, es como si dijera "soy un tonto". No puede quedarse uno ahí y pretender que la decisión fue culpa del capataz solamente, o de la compañía, cuando uno tuvo algo que ver con la elección de la decisión. Los demás se darían cuenta si uno lo hiciera.

No se puede regresar

A través de los años me he convencido de que el compromiso para usar El Método Nadie Pierde para la resolución de conflictos prácticamente elimina la opción del líder de regresar al método autoritario. Dele a las personas la experiencia de lo que es resolver los conflictos sin que nadie pierda, y se opondrán firmemente a que se elimine. Tal vez sea como el "punto sin regreso"; una vez que los miembros del grupo se acostumbren a tener un líder que es respetuoso de sus necesidades, no tolerarán un retorno a condiciones previas de menor satisfacción de sus necesidades.

Tal vez nos hayamos tropezado con un nuevo principio en las relaciones humanas, principio que harían bien los líderes en entender, antes de emprender un cambio hacia el uso de El Método Nadie Pierde. La razón de que este principio funcione, puede explicarse de varias maneras.

Primera, lo que al principio parece ser un regalo o un privilegio,

como inicialmente se percibe El Método Nadie Pierde cuando las personas no están acostumbradas a este tratamiento, con el tiempo llega a considerarse como un derecho. Más tarde, las personas combatirán cualquier intento de privarlas de ese derecho, tan seguramente como aquellos grupos en nuestro país quienes después de haber obtenido por fin un privilegio, combatirán cualquier intento de quitárselo.

Segunda, los líderes que comienzan a usar el Método III, en realidad están *educando* a los miembros de su grupo, demostrando con su comportamiento una manera totalmente nueva y diferente para resolver los conflictos. Una vez que los miembros del grupo entiendan lo diferente que es el Método III, fácilmente reconocerán el Método I en caso de que el líder quiera volver a usarlo. ¡Y no crean que no se lo harán saber al líder!

Descubrimos esto primero en las familias en las cuales los niños se habían acostumbrado a que sus padres usaran El Método Nadie Pierde. Si alguna vez alguno de los padres volvía a caer en el uso del poder coercitivo, los niños se lo señalaban.

Hace algunos años, en mi propia familia, mi hija, de 11 años, y yo, tuvimos cierto conflicto respecto a sus hábitos alimenticios. Yo objetaba que comiera tanta azúcar y carbohidratos y tan poca proteína y legumbres como fuera posible. Apliqué mi poder con demasiada rudeza: "Bien, simplemente ya no volveremos a tener postre" y "nada de dulces para cuando salgas de la escuela". Al levantar la vista, vi a mi hija con la mano derecha levantada y el índice extendido. Al mirarle, me dijo en un susurro: "Método I". Créanme, desde entonces abandoné mi postura de poder.

Los líderes de las organizaciones encontrarán también que una vez que sus subordinados se acostumbren a un clima en el cual los conflictos nunca se manejan coercitivamente, cualquier desviación de esta conducta produce reacciones negativas potentes en forma extraordinaria. Esto es comprensible; hasta un solo uso del poder destacará como un pulgar hinchado. Los subordinados se sentirán ofendidos y disgustados, en forma similar a las enérgicas reacciones de la mayoría de las personas ante el comportamiento del presidente Nixon, que tanto se desvió de las normas del comportamiento ético que todos esperaban de un presidente de EUA.

Recordará mi aseveración anterior: *La existencia del poder de un*

líder se hace visible únicamente por su uso. Desafortunadamente, la confianza y la seguridad que un líder puede construir a través de los años en que se ha rehusado a emplear el poder, puede reducirse severamente por un acto momentáneo de uso de poder, del mismo modo que toda la fe y la confianza acumulada en un matrimonio por años de fidelidad, puede destruirse por un solo acto de infidelidad por parte de uno de los esposos.

¿Significa esto que el líder que decide dejar de usar el poder debe ser un modelo que nunca deje de practicar lo que predica y nunca dar un paso hacia atrás? Ciertamente no. En primer lugar, una vez que decida usar El Método Nadie Pierde, recibirá ayuda constante de los miembros de su grupo en forma de recordatorios, en caso de que vean que está volviendo a resbalar hacia los métodos de poder. Esta retroalimentación definitivamente le ayudará en aprender a practicar lo que predica. En segundo lugar, si en alguna ocasión ocurre que vuelve a esgrimir su poder, existen acciones constructivas que puede usar posteriormente.

1. Explique al grupo la razón por la cual actuó unilateralmente. Pueden existir razones lógicas que ellos entienden, por ejemplo: presión de tiempo, estaba fatigado y alterado, habían fallado los intentos de usar el Método III, existía peligro inminente.
2. Use el escuchar activo para demostrar su comprensión y aceptación de sus sentimientos negativos.
3. Inicie resolución de problemas, para evitar la repetición de situaciones similares en lo futuro.
4. Discúlpese; pero únicamente si, por supuesto, lo desea hacer sinceramente.

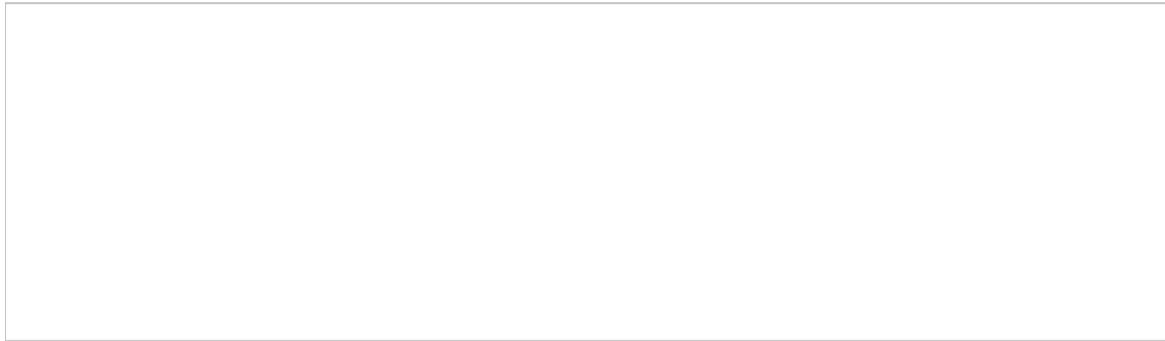
Aunque ya he señalado los inconvenientes de "regresar" una vez que se ha hecho el compromiso de usar El Método Nadie Pierde, es igualmente importante subrayar otro principio: cuando su gente esté convencida de que usted es en realidad sincero respecto a resolver los conflictos mediante El Método Nadie Pierde, harán lo posible por ayudarle en alcanzar esa meta y serán mucho más comprensivos de lo que usted cree, si de cuando en cuando usted se tropieza a lo largo del camino. Sin embargo, el empleo del poder frecuentemente causa resentimiento, hostilidad y represalias. Y, como todos sabemos, las personas tienden a rechazar la influencia de alguien hacia quien tengan fuertes sentimientos negativos. Los pacientes que odian a su médico

tienen la tendencia de oponerse a sus advertencias o a sus consejos. Los alumnos que llegan a odiar a su profesor no aprenderán nada de él, a pesar de los muchos conocimientos que él posea. Los niños rara vez están influenciados por la experiencia o el buen juicio de los padres cuyo uso del poder ha hecho que los niños los odien o que no les sean agradables.

No obstante, la mayoría de las personas están convencidas de que necesitan el poder para aumentar su influencia sobre los demás. Olvidan muy pronto sus propias primeras experiencias con las personas que usaron el poder en ellos, lo cual debía convencer a los líderes de que mientras más usen el poder, menor influencia tendrán (otro costo elevado del Método I y de la coerción que requiere).

10. Aplicaciones organizacionales del Método Nadie Pierde

Aunque hasta ahora he ejemplificado El Método Nadie Pierde, principalmente con conflictos entre un líder y un solo miembro de grupo, la manera de resolver conflictos sin usar el poder, funciona en muchas otras situaciones. En realidad, los líderes que adquieren competencia en el uso del Método III, encuentran que se convierte en "una manera de vivir", en parte integral de todas sus relaciones organizacionales. Los líderes que sustituyen sus enfoques anteriores de ganar-perder por El Método Nadie Pierde, se encuentran automática y tal vez inconscientemente enfocando todas las situaciones de conflicto con actitud de "nosotros" en oposición a la actitud de "yo":



Este "pensar en relaciones" se extiende a todas las situaciones de conflicto: entre el líder y otros líderes en el mismo nivel de la estructura organizacional, entre el líder y todos los miembros del grupo, entre el líder y los representantes sindicales, entre el líder y su supervisor, o entre los miembros de una fuerza de trabajo. En aquellas organizaciones en las cuales adiestré primero a todos los miembros del equipo superior de administración en el uso de El Método Nadie Pierde, observé que esta manera de pensar se filtraba hacia abajo a través de toda la organización, haciendo que "la satisfacción mutua de las necesidades" constituyera la norma para todos los líderes en todas sus relaciones.

CONFLICTOS ENTRE EL LÍDER Y TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Como era de esperarse, en algún momento, el líder se verá en conflicto con toda su gente. Puede ser que no ocurra con frecuencia, pero sí llega a suceder, especialmente cuando todos los miembros del grupo siguen un patrón de hacer algo concertadamente, que el jefe encuentra inaceptable, como en la siguiente situación descrita por un graduado de L.E.T. de una grande compañía de computación Francesa:

Cada semana, Mónica, la coordinadora del equipo de proyecto, organiza una reunión para seguimiento de proyecto que reúne a los 15-18 coordinadores de proyecto. El objetivo de estas reuniones es que los coordinadores de proyecto se mantengan unos a otros informados del estatus de sus proyectos para que la interface sea óptima y eviten la duplicidad de esfuerzos.

Mónica estaba esperando grandes dificultades tanto en reunir a las personas como en obtener su completa atención. Algunos ni siquiera se presentaban, otros llegaban tarde o se iban temprano después de terminar su propio reporte en la reunión. Mónica se dio cuenta que estaba perdiendo el 20% del tiempo molestando a los participantes antes y después de las reuniones además de la frustración que sentía al ver la falta de motivación de la mayoría de los participantes durante un momento importante del trabajo en equipo.

Durante el curso L.E.T., se encontró a sí misma en el mismo grupo con uno de los coordinadores de proyecto que era el peor de los infractores (no siempre ahí, llegando tarde, saliendo temprano). Tomando ventaja de la oportunidad durante la sesión de juego de roles, Mónica propuso trabajar en el conflicto sobre las reuniones. Gracias a la Escucha Activa, Mónica entendió que la necesidad de este coordinador de proyecto era perder tan poco tiempo como le fuera posible, y que el tiempo tomado para permitirles a todos los coordinadores del equipo hablar (que era de 2 a 3 horas) significaba que él sólo tenía unos minutos para dar su reporte.

Como resultado de esta interacción. Mónica se dio cuenta que las reuniones eran solo una posible solución para satisfacer su necesidad de compartir información coherente y recíproca en el grupo. También reconoció que si hubiera una mejor situación, estaría abierta a ella.

Consecuentemente, Mónica decidió dedicar la siguiente reunión a encontrar una solución a este problema:

Mónica: Como pueden ver en la agenda, he dedicado la primera parte de nuestra reunión a una discusión sobre el funcionamiento de nuestras reuniones. Mi necesidad es llegar a una solución que nos satisfaga a todos. Estoy frustrada porque estoy obligada a molestarlos regularmente y llevar estas reuniones donde cuento con todos ustedes y donde algunos no están todo el tiempo que estamos en sesión. Consecuentemente, pierdo tiempo valioso. Es esencial para mí que la coordinación e información sea recíprocamente intercambiada. Además, soy responsable de asegurar la coherencia entre sus diferentes proyectos. Los invito a ayudarme a entender lo que no les gusta de estas reuniones que pueda explicar la falta de entusiasmo en su participación.

Coordinador

de proyecto 1: Como dije en el curso L.E.T. en que estuvimos juntos, estas reuniones son una pérdida de tiempo para mí porque el 90% de lo que se dice no me concierne. Estoy mirando mi reloj todo el tiempo y pensando cuánto trabajo habría terminado si no tuviera que estar sentado aquí.

Mónica: Si pudieras obtener el mismo intercambio de información útil en menos tiempo, estarías más motivado.

Coordinador

de proyecto 1: ¡Sí! Al mismo tiempo, entiendo que tenemos que coordinar nuestros esfuerzos y trabajar juntos en lo que hacemos individualmente ya que cada uno de nos otros estamos en nuestra propia pequeña burbuja. Pero si las reuniones pudieran llevarse más rápido, estaría muy feliz.

Todos los coordinadores de proyecto al unísono espontáneamente: ¡Estamos de acuerdo! Nosotros también algunas veces estamos fastidiados y queremos que estas reuniones terminen antes.

Mónica: Bien, estamos de acuerdo que todos estaríamos satisfechos si pudiéramos encontrar una forma que

garantizara que todos nosotros estuviéramos informados así como coordinados y con coherencia en nuestras actividades, mientras tome menos de nuestro tiempo, incluyendo el mío.

Coordinadores

de proyecto: ¡Claro!, ¡Naturalmente!, ¡Sí!

Mónica: ¿Tienen sugerencias o ideas?

Coordinador

de proyecto 2: Si tuviera información en lo me que concierne escribir, sería perfecto para mí.

Coordinador

de proyecto 3: Podríamos hacer una pequeña nota sobre cada uno de nuestros subgrupos.

Coordinador

de proyecto 4: Sí, en lugar de esta larga reunión, cada uno de nosotros podría escribir un reporte de unas 15 líneas sobre lo que hemos hecho cada semana y enviarlo al resto por correo electrónico.

Mónica: Eso suena interesante para mí. Sin embargo, todavía me gustaría que nos reuniéramos en algunas ocasiones como equipo, porque sin vernos el espíritu de equipo se podría perder.

Finalmente, después de más discusión la decisión del grupo fue:

1. Reemplazar la reunión semanal por un reporte de media cuartilla que cada coordinador enviaría por correo electrónico a los otros.
2. Mantener una reunión de 3 horas cada mes para presentaciones importantes, intercambio de información y discusiones respecto a la coherencia y los factores complementarios del trabajo de los diferentes equipos de proyecto.

Después de seis meses de trabajar de esta manera, todo el grupo consideró que el nuevo método era un éxito, en el sentido que produjo los mismos resultados que las reuniones semanales previas invirtiendo la mitad del tiempo

Además, todos observaron que ahora podían realmente disfrutar al reunirse en sus juntas mensuales y que las relaciones informales y amistosas se habían desarrollado como consecuencia, reforzando el

espíritu de equipo.

Debido a que la coordinadora de proyecto consideró la reunión un problema, estaba en ella tomar la iniciativa para reunir al equipo, confrontarlos con sus preocupaciones, e iniciar el proceso de resolución de conflictos. Se volvió claro que todos estaban frustrados con las juntas, y que estas reuniones eran sólo una solución a la necesidad de compartir información y coordinar los esfuerzos del equipo. Eso preparó el escenario para encontrar soluciones mutuamente aceptables que fueran muy superiores a la previa.

CONFLICTOS ENTRE COMPAÑÍA Y SINDICATO

Los conflictos entre la "administración" y los sindicatos han existido desde que nacieron los sindicatos. Extrañamente, no existe mucha información respecto a los métodos de resolución de conflictos con más frecuencia empleados en estos conflictos tan comunes. A pesar de los términos generalmente empleados para describir sus procedimientos ("negociaciones", "regateos"), sospecho que tanto la administración como el lado laboral enfocan los conflictos en forma primordial con una postura de ganar-perder. En realidad, el regateo por lo general implica que cada una de las partes llega con una "posición de regateo" preconcebida, a partir de la cual iniciar las negociaciones. Recuerdo haber leído respecto a un exitoso esfuerzo de resolución de conflicto que era muy parecido a nuestro Método Nadie Pierde: cuando el sindicato internacional de trabajadores de ropa para mujer y los dueños de la industria, durante la depresión, acordaron instituir una reducción directa en el salario de los trabajadores, en vez de enfrentarse a despidos masivos y a cierre de fábricas.

No encuentro evidencia alguna de que El Método Nadie Pierde se use con amplitud en las negociaciones entre trabajadores y administración. Con demasiada frecuencia, esta relación es una lucha continua de poder; las soluciones a los conflictos serios parecen tener una característica de pierde-pierde; ninguna de las partes obtiene lo que quiere. No obstante, es alentador saber que en algunos casos, personas graduadas del L.E.T. han usado El Método Nadie Pierde, en conflictos entre la administración y el sindicato. A continuación mencionamos uno que se refiere a un conflicto sobre programas de trabajo, presentado por un ejecutivo en relaciones industriales:

La compañía tenía interés en lograr más flexibilidad en la manera de programar, pero el contrato sindical prohibía, cuando menos durante veinte años, que adoptáramos este tipo de programación. No querían saber nada de esto. Entonces establecimos un subcomité conjunto y decidimos usar el enfoque del L.E.T.: resolución de problemas mediante el Método III. Les dijimos que nosotros teníamos ciertas necesidades y que sabíamos que ellos también tenían las suyas y que lo que queríamos era precisamente hablar de esas necesidades. Preparamos una lista de todas las necesidades que tenía la compañía y explicamos de la mejor manera posible en

qué consistían. Les dijimos que también queríamos conocer cuáles eran sus necesidades. Terminamos con una lista de treinta y cinco áreas en las cuales teníamos necesidades. Algunas de ellas resultaron ser comunes a ambas partes. Entonces comenzamos a analizarlas y decidimos cuáles debían ser colocadas en distinta categoría, cuáles necesitaban negociarse y cuáles cambiarían debido a las nuevas políticas. Encontramos que otras, después de utilizar el método de discusión abierta, no eran problemas serios en lo absoluto. Algunas otras, las desechamos. De todos modos, utilizamos ese método a todo lo largo y nos quedamos con una lista de siete recomendaciones para cosas que debían hacerse y que eran aceptables para los miembros del comité sindical... y creo que tuvimos más éxito del que esperábamos... era básicamente una situación de resolución de problemas por el Método III. Hubo ocasiones en que no pudimos mantenerlos dentro de la agenda y, en esos casos, tratamos de aplicar la Escucha Activa. Para la lista de nuestros 35 problemas, encontramos soluciones para 20 ó 23 de ellos. De los demás desechamos algunos y de otros, decidimos que no podía hacerse nada con ellos... y se mostraron bastante satisfechos con eso.

Las posibilidades de emplear El Método Nadie Pierde en este tipo de negociaciones entre administración y sindicato, parecen muy prometedoras; pero se necesitaría un cambio en la actitud de ambas partes, abandonando la posición de ganapierde hacia una posición de nadie pierde. En lo futuro, ciertamente, observaremos una mayor participación de los empleados en las decisiones clave de la administración en las organizaciones industriales. En Suecia y en Alemania, por ejemplo, esta participación conjunta o "codeterminación", a últimas fechas es ya obligatoria por ley. La ley exige que los empleados estén representados en la junta de directores de todas las organizaciones comerciales e industriales, concediéndoles voz en todas las decisiones que pudieran afectarles. Obviamente, donde se practica la codeterminación, El Método Nadie Pierde en forma evidente sería muy superior a los métodos de ganar-perder.

MANEJO DE QUEJAS DE NIVELES INFERIORES

Un problema común a todos los líderes es qué hacer cuando el miembro del grupo de alguno de sus subordinados le plantea una queja derivada de alguna necesidad no satisfecha. Generalmente, cuando una persona presenta una solicitud al jefe de su feje, se dice que "está pasando por encima de la cabeza de su jefe". Esto se considera casi universalmente como reprobable. Nuestras discusiones sobre este problema en nuestras clases de L.E.T. siempre producen expresiones muy enérgicas de los participantes:

"¡Eso es insubordinación!"

"Debe desalentarse enérgicamente".

"Pasar por encima de la cabeza de su jefe, es buscarse problemas".

"Yo correría al tal por cual que pasara por encima de mi cabeza".

Obviamente, los líderes se sienten angustiados y tienen mucho temor a esta situación. No obstante, ocurren, y con alguna frecuencia. Por lo general, cuando se tiene temor de una situación es porque no se sabe cómo manejarla de manera eficaz. Esto es cierto con la mayoría de los líderes y la razón no es difícil de encontrar; ven "el pasar sobre la cabeza del jefe" en términos de ganar-perder. Cuando una persona acude al líder, pasando por encima de su jefe (subordinado del líder) ese líder se siente atrapado en un dilema, ¿de parte de quién debe estar?, ¿quién va a ganar? A ningún líder le agrada tener un empleado descontento o enfadado; tampoco quiere enajenarse al subordinado (el jefe del empleado). La manera más común de resolver este problema es conceder la razón al supervisor del empleado, de acuerdo con el conocido principio (equivocado) de que "el líder siempre debe respaldar a su gente en los conflictos que tenga con sus empleados", o "nunca socave la autoridad de uno de sus subordinados".

Una manera mucho más satisfactoria está al alcance de los líderes si simplemente cambian al Método Nadie Pierde para resolver los conflictos. Señalamos a continuación la forma en que El Método Nadie Pierde, funciona en una situación como esta:



Como lo indica la flecha, E (una empleada) ha pasado por encima de S (un supervisor) y ha llegado a L (el líder) con una queja. Estos son los pasos que L puede seguir:

1. L debe escuchar con empatía y comprensión; pero no para descubrir cuál es el problema, sino para demostrar su aceptación (no su avenencia), de los sentimientos de E y tal vez para ayudar a E, a encontrar su propia solución.
2. Si E encuentra una solución que satisfaga su necesidad, el problema queda resuelto.
3. Si no la encuentra, L pide a E que piense en acudir directamente a S con su queja, aconsejando a E que envíe a S sólo Mensajes Yo.
4. Si E está dispuesto a acudir directamente a S, L queda ahora fuera del problema.
5. Si E se rehúsa a acudir directamente a S, L propone a E la alternativa de llamar a S para que conjuntamente busquen una solución aceptable tanto para E como para S (Método III).
6. Si E rechaza esta alternativa, L le expresa no estar dispuesta a tomar ninguna decisión en ausencia de S.
7. Si E acepta que S se reúna con ellos, L pide a S que venga, explicándole brevemente que se ha enterado de un problema que

afecta a S y a E y quiere ayudarlos; pero que ambos deben estar presentes.

8. L entonces actúa solamente como un mediador neutral para la resolución del problema entre S y E, manteniéndose totalmente al margen del contenido específico del problema, pero en Escucha Activa para ayudar a S y a E a través de los seis pasos del proceso de resolución de problemas y encontrar una solución mutuamente aceptable, tanto para S como para E.

Aunque este procedimiento puede parecer bastante detallado o mecánico, cada paso tiene un propósito. El líder primero quiere demostrar al empleado aceptación y comprensión para que en lo futuro no se sienta desalentado en la satisfacción de sus necesidades. El líder debe comunicar que el empleado es el dueño del problema; pero que está dispuesto en ayudarlo a encontrar una solución propia, si fuera posible. El líder debe comunicar también que no está en posibilidad de ayudar si no están presentes ambas partes. Finalmente, el líder no debe dejarse arrastrar dentro de la resolución del problema.

Este procedimiento produce algunos beneficios tangibles y a largo plazo para todas las partes:

1. El empleado aprende que el líder no va a actuar como árbitro en conflictos entre él y su supervisor.
2. El empleado aprende que se espera que primero trate de resolver los conflictos con su supervisor, planteándoselos directamente a este.
3. El supervisor aprende que el líder no interferirá en los conflictos con sus empleados, tomando decisiones unilaterales en su ausencia. Igualmente importante es que el líder no hará a un lado la queja de un empleado, "respaldando al supervisor" en forma automática.
4. Tanto el empleado como el supervisor aprenden que el líder valora el que los conflictos se resuelvan mediante una resolución mutua de problemas y no por la regla universal de que el supervisor siempre tiene la razón porque es el jefe (o lo contrario: las necesidades del empleado deben satisfacerse a toda costa).
5. El supervisor aprende de esto, que también sería aceptable que él pasara por encima de la cabeza del líder, en caso de tener un conflicto no resuelto con el líder.

CUANDO SUS NECESIDADES SON FRUSTRADAS POR SU JEFE

Los líderes, en no menor grado que los miembros de grupos, se encuentran incapacitados de lograr la satisfacción de sus necesidades debido a alguna acción de su superior. Sin consultarle, su jefe toma una decisión que interfiere con la ejecución de su mejor trabajo o que le priva de algo que usted necesita. Ahora, ¿qué hace usted? O su jefe resuelve un conflicto entre ustedes dos utilizando el Método I, haciendo que usted sienta que él ganó y usted perdió. ¿Ahí debe terminar todo? ¿Debe usted resignarse a sonreír y a soportarlo? Desafortunadamente, muchos líderes sí sonríen y lo soportan, aunque su sonrisa sea un modo de disfrazar su resentimiento y su enojo.

No obstante, el no hacer nada cuando su superior ha tomado una decisión desfavorable e inaceptable para usted, está sancionado y respaldado por los comúnmente aceptados "principios de administración", tales como:

"Una orden es una orden".

"La primera responsabilidad de los subordinados es cumplir las órdenes, sin importar lo mucho que estén en desacuerdo con ellas".

"Nunca pases por encima de la cabeza de tu superior".

"Los administradores nunca podrán tomar una decisión que sea aceptable para todos".

Un punto de vista opuesto, más compatible con nuestro concepto de la eficacia organizacional, es que cuando las decisiones privan a las personas de sus necesidades deben ser discutidas o refutadas. Algunas veces las personas toman decisiones equivocadas, sin saber cuáles serán las consecuencias. La pregunta crítica es: ¿Qué puede hacer una persona para lograr que se modifique una decisión sin dañar sus relaciones con su superior?

Nuevamente, El Método Nadie Pierde es la clave. Y existe un procedimiento definido a seguir:



En este diagrama se muestran tres niveles de líderes en una organización. L₂, jefa de departamento, tomó una decisión que no resultó aceptable para L₃, una supervisora, porque hacía más difícil su trabajo. Empleando El Método Nadie Pierde, L₃ actúa de la manera siguiente:

1. L₃ pide a L₂ una cita, a su mejor conveniencia, explicando brevemente el problema.
2. L₃ comienza con el envío de Mensajes Yo apropiados, asegurándose de Cambiar de Roles a Escuchar Activamente cuando es necesario, L₃ invita a L₂ a reunirse para resolver el problema mediante el Método III.
3. Si L₂ se rehúsa o si fracasa el Método III, L₂ pide a L₃ que la acompañe a conferenciar con L₁, esperando que L₁ pueda ayudarlas a encontrar una solución nadie pierde.
4. Si L₂ se rehúsa, L₃ informa a L₃ que pretende recurrir a L₁ en solicitud de ayuda; pero que preferiría que L₂ la acompañara a fin de que L₂ pueda exponer adecuadamente ante L₁ su propia posición.
5. Si L₂ aún se rehúsa a acompañar a L₃, L₃ va donde L₁ asegurándose de explicar a L_x, que ya ha empleado los pasos 1, 2, 3 y 4.

Bajo ciertas circunstancias, La puede cambiar su modo de pensar en

cualquiera de los pasos anteriores y decidir aceptar la decisión de L_2 . En otras palabras, L_3 ejecutará todos los cinco pasos solo si sigue creyendo firmemente que la decisión de L_2 es inaceptable. Ahora, cuando L_1 conozca el problema de L_3 , debe seguir los pasos señalados en el párrafo de Cómo manejar las quejas de niveles inferiores.

Extrañamente, encontramos mucha oposición a este procedimiento en nuestras clases de L.E.T. Muchos líderes temen aplicar este procedimiento, pues les parece demasiado peligroso. Dicen: " L_2 despedirá a L_3 " o " L_3 arruinará sus relaciones con L_2 ".

Estos líderes recuerdan experiencias pasadas tenidas en organizaciones y conflictos que generalmente fueron resueltos por quienes tenían más poder, lo cual por lo regular produce resultados ganar-perder. Les parece extraño que las dificultades deban resolverse por un método de resolución de problemas diseñado para producir soluciones mutuamente aceptables.

Cuando los líderes en *todos* los niveles están comprometidos a usar El Método Nadie Pierde, el procedimiento anterior ciertamente no es una cosa rara ni tampoco es peligro. Es perfectamente consistente con nuestro modelo de liderazgo sin poder, nadie pierde, de resolución de problemas.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON GRUPOS MÁS NUMEROSOS

No he mencionado nada todavía, respecto al uso del método de resolución de problemas Nadie-Pierde, cuando los conflictos involucran a personas muy apartadas del propio equipo o grupo de trabajo del líder. Frecuentemente en estas situaciones está involucrado un mayor número de personas y, como todos sabemos, la resolución de problemas con grupos mayores de 15 a 20 personas puede resultar muy difícil. Puesto que los científicos sociales aún no han diseñado muchos modelos prácticos para la resolución de problemas por participación con grupos numerosos, la mayoría de los líderes tiran la toalla y terminan utilizando el Método I.

Sin embargo, surgen muchos problemas cuando un gran número de personas tiene datos pertinentes o cuando pueden resultar afectadas por la decisión final, tales como:

¿Debe mudarse la organización a otra ciudad? ¿De ser así, cómo lo haremos?

¿Deben reducirse los sueldos y salarios durante una recesión o debe despedirse a muchos empleados?

¿Debe adoptarse una programación flexible para los empleados con objeto de facilitar la hora de las aglomeraciones?

¿Cómo puede lograrse una reducción general de costos en la compañía?

¿Cómo podemos encontrar el plan médico de grupo de costo más eficaz?

Este tipo de problemas generalmente involucra a personas que están en diferentes niveles, diversos departamentos o divisiones, o en algunos casos, a todos los empleados o miembros de la organización. El involucramiento de tantas personas en la resolución de problemas puede requerir: 1) dividir el grupo en grupos más pequeños, 2) que los grupos elijan representantes, o 3) que se emplee un método de muestreo.

En mi trabajo como consultor, con frecuencia me han llamado para ayudar a algunas compañías a resolver problemas que requieren la participación de un gran número de personas. Estos retos me obligaron a desarrollar dos procedimientos. A uno lo he llamado el Método de

abajo-arriba-abajo-arriba y, al otro, Método de comité de evaluación. Ambos tuvieron éxito en la resolución del problema con la máxima participación.

EL MÉTODO "ABAJO-ARRIBA-ABAJO-ARRIBA"

Este método tuvo su origen en una bien conocida compañía de Los Ángeles, en la cual en esa época, trabajaba como consultor. El director de personal se enfrentaba al problema siguiente: había mucho descontento con el plan médico del grupo, de la compañía. El director de personal había avanzado bastante en el proceso de resolución de problemas, por sí mismo y estaba a punto de seleccionar a otro corredor de seguros.

Primero lo convencí del "principio de participación" y finalmente logré que empleara el método siguiente:

Paso 1 (hacia abajo en la organización): Esto comprendía llevar el problema hacia abajo, a través de los diversos niveles de la organización, por conducto de los supervisores de línea. Primero, se pidió a todos los vicepresidentes divisionales que convocaran a una reunión con todos sus jefes de departamento. En cada reunión se planteó el problema y se pidió a los subordinados que expusieran sus ideas. Después, los jefes de departamento convocan a reuniones similares con sus supervisores y, finalmente, todos los supervisores convocaron a reuniones similares con sus subordinados.

Paso 2 (hacia arriba en la organización): Después, todas las ideas generadas en los pequeños grupos se sometieron al personal ejecutivo (el presidente y sus vicepresidentes, así como el director de personal).

Paso 3 (hacia abajo en la organización): El personal ejecutivo delegó en un grupo de trabajo (el director de personal y uno de los vicepresidentes), la tarea de evaluar todas las ideas y después, encontrar un corredor de seguros que pudiera formular un plan de salud que comprendiera las ideas de los empleados. El plan desarrollado por el grupo de trabajo (en el cual se incluía al representante del corredor de seguros), fue enviado hacia abajo a toda la organización de línea, mediante reuniones similares a las mencionadas en el paso 1. Se pidió a los grupos que evaluaran el plan (paso 3 en el proceso de resolución de problemas) y que tomaran la decisión: aceptarlo íntegramente, aceptarlo con modificaciones o de rechazarlo (paso 4 del proceso de resolución de problemas).

Paso 4 (hacia arriba en la organización): Después, las decisiones de

cada uno de los grupos, se enviaron hacia arriba en la organización de línea hasta el personal ejecutivo, el cual hizo las últimas modificaciones y finalmente adoptó el plan modificado.



Resultados

Un plan de salud altamente satisfactorio para la mayoría de los empleados, lo suficientemente distintivo para ajustarse a las necesidades especiales de esta compañía y muy superior al plan anterior.

Buenos sentimientos de parte de todos los niveles en la compañía por haberles dado la oportunidad de participar en la resolución del problema.

Eliminación de casi todas las quejas respecto al plan de salud de la compañía.

MÉTODO DE "COMITÉ DE EVALUACIÓN"

También este método se desarrolló en una compañía de Los Ángeles en la cual trabajaba de consultor. El presidente de la compañía me pidió que dedicara algún tiempo al vicepresidente a cargo de la división de ventas, porque el vicepresidente estaba muy preocupado por la elevada rotación de personal, la poca producción y la pobre moral de su fuerza de ventas (120 vendedores).

Paso 1: Primero tuve que convencer al vicepresidente que aceptara el "principio de participación", comprendiendo todos los diversos niveles de la división de ventas, para que generara soluciones al problema. Después, diseñé un método que fue aceptado por el vicepresidente.

El método para generar soluciones (paso 2 del proceso de resolución de problemas), requería que yo convocara a una serie de reuniones de discusión abierta entre grupos pequeños, con todos los miembros de la división de ventas:

Reunión A: Incluía al vicepresidente, al entrenador de ventas y a los tres gerentes de división.

Reunión B: Con todos los gerentes de distrito.

Reunión C: Ésta y las siguientes con 20 vendedores de campo

Reunión D:

Reunión E:

Reunión F:

Reunión G:

Reunión H:

Cada reunión de discusión abierta duró entre 45 y 90 minutos. Al comienzo de cada reunión planteé el problema exactamente como lo había definido el vicepresidente: "El vicepresidente de ventas está muy preocupado por el problema de la elevada rotación de personal, la baja productividad y la pobre moral de la fuerza de ventas. Se me ha pedido que convoque a una serie de reuniones como esta, a fin de conocer las ideas constructivas de todos ustedes para la resolución de este problema".

Después, les expliqué las reglas básicas estándar para la discusión abierta. Cada idea que era expuesta se anotaba en una tarjeta de 7.5 cm por 12.5 cm, que más tarde se leía en voz alta para que la persona que la propuso verificara su exactitud.

Paso 2: Se generaron unas 150 soluciones diferentes en las ocho reuniones. Estas se presentaron al vicepresidente, quien inmediatamente comenzó a examinarlas para evaluar cada una de ellas, descartando algunas por "ridículas", otras por "haber sido ensayadas antes", otras más por ser "muy costosas". Temiendo una ruptura en el proceso de resolución de problemas, sugerí que se empleara otro método: seleccionar representantes de cada grupo para formar un "comité de evaluación". La tarea de este comité sería encargarse de los pasos 3 y 4 del proceso de resolución de problemas.

Convencer al vicepresidente para que aceptara esto, me requirió varias horas de escucharlo, más el respaldo del presidente de la compañía. Las objeciones del vicepresidente eran las siguientes:

Los grupos no pueden tomar decisiones.

No tendrán todos los hechos.

Los vendedores simplemente no poseen la suficiente información.

Se llevará demasiado tiempo.

Se pasarán por alto las líneas de autoridad.

Él y los gerentes de división pueden hacer este trabajo por ellos mismos.

Finalmente el vicepresidente accedió en aceptar el método del comité de evaluación, así como la validez del principio de participación. Mi siguiente reto fue convencerlo de que el comité de evaluación debía tener la autorización para tomar decisiones *finales* (paso 4 del proceso de resolución de problemas) y para funcionar sin un director (que fuera un grupo sin líder). Finalmente el vicepresidente estuvo de acuerdo con estas sugerencias.

Paso 3: Se seleccionaron los miembros del comité de evaluación (los indicados con "palomitas" en el diagrama que sigue). La selección se hizo teniendo cuidado de asegurar que hubiera representación de todos los niveles, incluyendo a la fuerza de ventas (dos representantes). Una decisión con fuerza estratégica fue la inclusión del vicepresidente en el comité de evaluación para que estuviera representado el más elevado nivel de autoridad en la división, lo cual permitía que dicho comité de evaluación pudiera tomar decisiones finales.



Paso 4: El comité de evaluación se reunió unas seis veces, durando cada sesión unas dos horas. Hicieron una evaluación de las 150 soluciones y tomaron decisiones respecto a cada una de ellas. Las decisiones fueron:

1. Implantar una solución.
2. Rechazar una solución.
3. Estudiar a fondo una solución y presentar una recomendación ante el comité.

Paso 5: Los miembros del comité decidieron retransmitir a los grupos que representaban, las razones por las cuales fueron rechazadas determinadas soluciones. Esto se hizo en reuniones breves con los gerentes de ventas y los vendedores, durante las cuales un miembro del comité explicó por qué este tomó esa decisión.

El comité de evaluación tomó decisiones importantes, no solamente soluciones superficiales. Se abordaron problemas muy complicados y lograron llegar a decisiones importantes y a veces muy creativas, que cubrían temas como los siguientes:

- Nuevos métodos para reclutar nuevos vendedores.
- Nuevos métodos para "evaluar la selección" al contratarlos.
- Nuevos métodos para mejorar el adiestramiento de los vendedores.
- Un nuevo sistema de compensación para los vendedores.

Nuevos precios para varios productos.
Creación de un nuevo puesto: entrenador de campo.
Mejoramiento del "estuche de presentación" de ventas que usan los vendedores.

Resultados

La moral mejoró extraordinariamente.
Se incrementó la producción.
Se redujo la rotación de personal.
Se redujo el tiempo de entrenamiento de un vendedor para ponerlo en producción, de cinco semanas a diez días.
Uno de los gerentes de ventas dijo: "Hemos logrado más mejoras en un mes que en los últimos cinco años".
La división decidió institucionalizar todo el método y repetirlo cada año.

CUANDO SE VIOLAN LAS REGLAS

Toda organización tiene sus reglas y los líderes a todos los niveles son responsables de ver que su gente las cumplan. Muchas de estas reglas estaban en vigor antes de que algunos miembros del grupo ingresaran a la organización, algunas de ellas quizá implantadas por autoridades superiores y, por lo tanto, fuera del "área de libertad" de los líderes de niveles inferiores. Muchas reglas, obviamente, se establecen sin la participación de las personas que deben normarse por ellas.

¿Qué debe hacer el líder cuando un miembro de su grupo de trabajo viola una de estas reglas? ¿Existe alguna manera de manejar estas infracciones y seguir operando dentro de la filosofía de nadie pierde?

A continuación, en forma esquemática, indicamos paso por paso un procedimiento que enseñamos en nuestro curso de L.E.T. Supongamos que uno de sus subordinados, Raúl, ha violado una de las reglas:

1. Si usted está seguro de que Raúl violó una regla, determine primero si conoce y entiende la regla. Si no es así, explique la regla y la responsabilidad que usted tiene de ver que se cumpla.
2. Si Raúl, por alguna razón, siente que no puede normarse por esa regla, escúchelo con empatía, pero explíquelo que usted no tiene la autoridad para concederle esa libertad, que está fuera de su área de libertad o de su esfera de influencia.
3. Si posteriormente Raúl vuelve a violar la regla, usted debe decidir dónde situar su comportamiento de violación de la regla, dentro de su Ventana de la Conducta: en su área de comportamientos aceptables (ningún efecto tangible sobre usted) o en su área de comportamientos inaceptables (efecto tangible sobre usted).
4. Si la violación que Raúl hace de la regla, es realmente aceptable para usted, usted decide no ejecutar ninguna acción y deja que él sufra las consecuencias (él es "propietario" del problema). Ejemplo: Si un subordinado estaciona su automóvil en un espacio reservado para otro, usted puede decidir que eso no le afecta a usted y elige no hacer nada.
5. Si para usted el comportamiento de Raúl es *inaceptable* (usted es "propietario" del problema), envíe un "Mensaje Yo" muy claro. Ejemplo: Un subordinado no guarda bajo llave materiales clasificados: "Raúl, cuando el material clasificado no se guarda bajo llave me siento muy preocupado porque mi jefe me hace

responsable de ellos y mi puesto puede estar en peligro". Tal vez tenga usted necesidad de Cambiar de Roles y de aplicar Escucha Activa a sus reacciones.

6. Si Raúl sigue sin cambiar su comportamiento, usted reconoce que existe un conflicto de necesidades e inicia el Método III. Ahora usted podrá descubrir cuáles son las necesidades que lo están haciendo violar la regla.
7. Si el Método III no produce una solución aceptable para usted, entonces puede elegir una de estas alternativas:
 - a) Decirle exactamente cuáles serán las consecuencias la siguiente vez que lo haga (cualesquiera que sean: multa, despido, degradación).
 - b) Aplicarle de una vez los correctivos de consecuencias.
 - c) Decidir que la regla debe ser cambiada y emprender los pasos necesarios para tratar el problema con su superior.

Un determinado número de presunciones están subyacentes en este enfoque: con frecuencia las personas no están enteradas de las reglas que violan; la violación de una regla ocurre porque las personas están tratando de satisfacer una necesidad; las personas, usualmente responden a los llamados de que tomen en consideración las necesidades de usted; las personas deben aceptar las consecuencias de su comportamiento si continúan violando una regla. Todas estas presunciones, así como el procedimiento que he descrito, parecen consistentes con mi concepto de la eficacia del líder.

11. Conferencia Periódica de Planeación: Un nuevo enfoque a la evaluación del desempeño

Una conclusión aparece *consistentemente* en los escritos de los científicos sociales que han evaluado los miles de estudios de investigación sobre el liderazgo en las organizaciones formales. En mis propias palabras, esto es:

Los grupos con productividad elevada (grupos de trabajo de logros elevados), tienen líderes que han tenido éxito al propiciar y mantener en sus subordinados, el entusiasmo y la motivación que se requieren para alcanzar las metas de productividad que la organización considera necesarios para satisfacer sus necesidades.

Como representantes de su organización, los líderes eficaces deben desempeñar funciones que tendrán como resultado un nivel de productividad que parezca justo y equitativo a la administración superior, pero sin ser injusta y no equitativa para los miembros del grupo. Cualesquiera que sean estas funciones (comportamientos) del líder, y esto es un punto crítico, son bastante diferentes de las funciones de "relaciones humanas" o de los "comportamientos centrados en la persona", que hacen que los subordinados se sientan bien: escuchar con empatía, envío de "Mensajes Yo" que no culpen, promover la participación en la toma de decisiones, propiciar la cohesión de los grupos, mostrar consideración por las necesidades de los subordinados, no aplicar castigos, y otras más.

Así es que, tratar decentemente a las personas, ver que se satisfagan sus necesidades y eliminar los motivos de descontento, *no serán* suficientes por sí mismos para lograr una productividad o un logro elevados. Se necesita algo más, lo que en el capítulo 2 llamé "habilidad para satisfacer las necesidades de la organización". Los líderes eficaces son "especialistas en tareas" así como "especialistas en relaciones humanas".

Los grupos que obtienen logros elevados tienen líderes que de alguna manera hacen llegar a los miembros de su grupo las expectativas de la organización respecto al nivel necesario de productividad. *La manera* en que los líderes desarrollan y comunican sus formas especiales de productividad, determinará si estas son aceptadas por el

grupo de trabajo.

Aquí es donde las habilidades en relaciones humanas juegan una parte crítica. Si las metas de productividad las desarrolla unilateralmente el líder, sin dar oportunidad a la participación del grupo, o si el líder no escucha sus sentimientos o sus ideas, o si al líder le gusta castigar cuando los miembros del grupo tienen dificultades para alcanzar las metas de productividad, es probable que los trabajadores sientan que existe un desequilibrio en la relación de costos-beneficios y que están siendo explotados en una relación inequitativa. Por otra parte, si los miembros del grupo están convencidos de que la organización realmente se preocupa por sus necesidades y trata a las personas con respeto, es menos probable que piensen que la organización tendrá exigencias injustas con ellos.

Además de este sentimiento de *confianza*, los miembros del grupo también necesitan evaluaciones confiables y precisas de su desempeño y la seguridad de que su rendimiento será recompensado con beneficios tangibles. Por esto, los líderes necesitan un sistema eficaz para evaluar el rendimiento en el trabajo en sus esfuerzos por alcanzar las metas de productividad de la organización.

¿Está alcanzando el grupo de trabajo las metas por las cuales se hace responsable al líder? ¿Qué tan eficazmente está desempeñando su trabajo cada individuo? ¿A qué grado se están satisfaciendo las necesidades del líder por el desempeño del grupo y por los miembros individualmente?

La evaluación del rendimiento no sólo es difícil, sino que los líderes la temen porque, con mucha frecuencia, causa conflictos entre el líder y los miembros del grupo. Con frecuencia los subordinados resienten una evaluación externa, se sienten amenazados por ella, o se vuelven argumentadores y contenciosos cuando creen que la evaluación es injusta, lo cual usualmente hacen.

¿Qué mejoras se pueden introducir? ¿Cómo se puede hacer una evaluación de desempeño de una manera consistente con la filosofía y la teoría subyacentes en el L.E.T.? ¿Cuál es el método para la evaluación del rendimiento, más adecuado para un líder que está comprometido con la "administración por la satisfacción mutua de las necesidades?"

En este capítulo señalaré las deficiencias usuales en la evaluación del desempeño y describiré un procedimiento, la conferencia de planeación periódica, que permite a los líderes llevar a cabo esta tarea con más eficacia y, al mismo tiempo, reforzar sus relaciones y ayudar a

que crezcan los subordinados.

EVALUACIÓN TRADICIONAL DEL DESEMPEÑO

Aunque las variaciones en los sistemas de revisión del rendimiento son ilimitadas, la mayoría de ellas comprenden lo siguiente:

1. Una descripción formal del trabajo, usualmente preparada por elementos del personal administrativo.
2. La asignación hecha por el líder de las tareas para los subordinados, la supervisión del desempeño diario de esas tareas, el reconocimiento por el buen trabajo y las críticas por un pobre rendimiento en esas tareas.
3. Una evaluación formal, periódica, del desempeño de cada uno de los subordinados, utilizando alguna forma estandarizada de apreciación (informe de aptitud, forma de revisión del rendimiento, forma de apreciación de méritos, forma de apreciación del empleado u otras similares).
4. Una conferencia o sesión formal entre el líder y el subordinado en la cual el primero informa al subordinado de las apreciaciones que se han hecho, las razones que las respaldan y la manera en que es posible que el subordinado las mejore.
5. El uso subsecuente de la forma de apreciación por otras personas en la organización, como base para tomar decisiones respecto a los sueldos o salarios de los subordinados, ascensos, adiestramiento, y otros.
6. Algún adiestramiento de los supervisores de línea respecto a la forma de hacer una labor más objetiva de la apreciación de los subordinados, cómo usar la evaluación para motivarlos y otros fines similares.

En más de 25 años de consultorías con muchas clases de organizaciones, nunca he visto un sistema para evaluación del rendimiento que sea del agrado de las personas, ni de los líderes que lo administran ni de los subordinados en quienes se aplica. Por lo regular, la evaluación del desempeño causa problemas y dolores de cabeza tanto al evaluador como al evaluado. El ser evaluado por otro, con frecuencia es amenazante. Las personas temen que se les diga que no han hecho un buen trabajo, que su trabajo no es satisfactorio o que solamente alcanzaron puntuación de 4 en una escala de 7. También a los supervisores les desagrada enviar estos mensajes; saben cómo duelen, cómo bajan la autoestima de una persona, cómo provocan

discusiones.

A continuación se indican otras deficiencias serias de las evaluaciones de desempeño:

1. Las descripciones del trabajo usualmente son inadecuadas para definir funciones específicas que se espera desempeñe un subordinado. Personas con descripciones de trabajo idénticas con frecuencia terminan haciendo cosas bastante diferentes. Y los estudios han demostrado de manera general, que existen considerables diferencias entre los líderes y los subordinados respecto a las responsabilidades y deberes que se espera cumpla el subordinado.
2. Se exige a los líderes que llenen formas de apreciación que por lo común contienen listas de "cualidades" y "características", tales como cooperativismo, iniciativa, entereza, que son casi imposibles de evaluar objetiva y precisamente.
3. Existen variaciones extremas en los estándares y las prácticas de apreciación de los diversos líderes. Cada uno tiene prejuicios e ideas favoritas respecto a las puntuaciones que deben darse ("nadie obtiene de mí, una puntuación de excelente"; "nunca doy una puntuación inferior al promedio, porque si es tan malo, no debe estar conmigo").
4. Los líderes tienden a mostrar el "efecto de halo"; primero hacen un juicio global del rendimiento del subordinado y después indiscriminadamente, dan a todos los renglones una puntuación consistente con su juicio global.
5. Las apreciaciones de los líderes están fuertemente influenciadas por cualquier actuación administrativa que tengan que tomar en el futuro ("si mi puntuación es demasiado elevada, querrá un aumento"; "si mi puntuación es demasiado elevada, no tendré justificación para despedirla en el futuro").
6. Las apreciaciones de los subordinados frecuentemente provocan el mismo tipo de reacciones que las calificaciones de los niños en la escuela: adulación, encubrimiento, "trabajar por la puntuación", competición, discusiones, pérdida de la autoestima.
7. La mayoría de los sistemas para la evaluación de desempeño, se enfocan únicamente en el rendimiento pasado; observan lo que ha pasado ya, en vez de alentar un comportamiento eficaz en lo futuro.

8. Aunque se supone que los líderes deben explicar y discutir con ellos las evaluaciones de sus subordinados, algunos evitan estas conferencias como si fueran una plaga. Saben que serán desagradables.

Hace tiempo que se esperan mejoras en la evaluación del desempeño. Lo que se necesita, es un sistema que comprenda todo lo que se sabe respecto a la motivación y las necesidades humanas y que, al mismo tiempo, sea consistente con nuestro concepto de la eficacia del líder. Más específicamente, es necesario diseñar un sistema que:

1. Haga del trabajo una experiencia más significativa y satisfactoria de las necesidades.
2. Demuestre a los empleados que se valoran y se necesitan sus ideas y sus aportaciones.
3. Sea una guía para que las personas crezcan y se desarrollen de manera que puedan experimentar la satisfacción de ser más competentes hoy de lo que fueron ayer.
4. Aumente en las personas el sentido de libertad y de autodeterminación, mediante su participación en el mejoramiento de su propio desempeño.

Si llegan a alcanzarse estas metas, los empleados sentirán que *ellos son la organización* y querrán seguir contribuyendo a su éxito.

CONFERENCIA PERIÓDICA DE PLANEACIÓN (CPP)

A través de los años desarrollé para las organizaciones que son mis clientes, un enfoque radicalmente nuevo para la apreciación del rendimiento. Ahora estoy convencido de que es una de las herramientas más importantes para el líder efectivo.

La CPP, es una conferencia programada regularmente con cada uno de los subordinados del líder, por lo general cada año o cada seis meses. La duración de la conferencia puede variar de media hasta dos o más horas. Algunas veces la conferencia tiene que extenderse por más de una reunión.

Se trata de fijar un tiempo determinado para que el supervisor y el subordinado expongan un plan de lo que el subordinado pretende hacer durante los seis meses siguientes, para mejorar su desempeño, para desarrollar nuevas habilidades y para instituir cambios en la ejecución de las funciones del trabajo. También se invita al subordinado a examinar maneras en las que el supervisor puede ayudarle a alcanzar las metas de los siguientes seis meses.

Es la oportunidad para que los subordinados discutan con el supervisor, *cualquier* problema o preocupación que pueda estar afectando el rendimiento en su trabajo, la satisfacción en el mismo o su futuro con la compañía.

En vez de enfocarse en el rendimiento pasado (lo que ya se ha hecho), la CPP exige que el supervisor y el subordinado enfoquen el desempeño futuro (lo que *puede* hacerse). Por lo tanto, la CPP en gran medida elimina la característica más desagradable de la mayoría de los sistemas de calificación por méritos; es decir, que el supervisor tenga que evaluar, juzgar y calificar el rendimiento pasado del subordinado.

La CPP exige que el subordinado y el supervisor se enfoquen en el puesto, el trabajo, las metas y los programas, todo ello actividades relacionadas con el puesto. De esta manera la CPP elimina otra de las características desagradables de los sistemas de puntuación por méritos: la calificación de cualidades personales tales como la lealtad, la cooperación, la escrupulosidad, el liderazgo, y otras. La CPP elimina las "puntuaciones" que en la mayoría de los sistemas de puntuación por méritos producen tanta actitud defensiva de parte del subordinado y discusiones entre el supervisor y los subordinados.

La CPP, contrariamente a la mayoría de los sistemas de apreciación por mérito, es una conferencia en dos sentidos. Los subordinados

participan en mayor medida aún que el supervisor en la fijación de sus propias metas, y en la planeación de sus propias actividades. Además, los subordinados reciben alientos para sugerir la mejor manera en que el supervisor puede ayudarlos a alcanzar sus metas.

La razón fundamental de la CPP

Subyacentes en la CPP se encuentran una serie de concepciones respecto a lo que usted debe estar tratando de lograr con su grupo de trabajo.

La primera es su responsabilidad por mejorar el rendimiento del individuo en su trabajo. Entre los beneficios secundarios derivados de la CPP, que también son activo para la compañía, se encuentran: identificación de las reservas calificadas para cada nivel de administración, proporcionar los medios para el progreso y desarrollo sistemático de los trabajadores, enfocar el desempeño en el trabajo, en vez de las cualidades de personalidad, ayudar a las personas a ayudarse ellas mismas para crecer en el puesto y en la organización.

Su siguiente propósito es fomentar relaciones entre usted y sus subordinados que aliente la libre discusión de problemas referentes al trabajo, de manera que todos sepan dónde están, que se les estimulará y que tengan confianza en que siempre que surjan problemas algo habrá que pueda hacerse y se hará al respecto.

Usted querrá concentrarse en lo futuro. Ciertamente, las personas aprenden de las experiencias pasadas y la planeación requiere datos del pasado; no obstante, usted debe mantener sus ojos siempre en lo futuro. Entonces ya no será necesario "lamentar lo que pasó". Usted puede evitar los aspectos desagradables de la evaluación del pasado y, en vez de ello, concentrarse en hacer algo positivo para mejorar las relaciones de trabajo en lo futuro.

Usted hará que los empleados se sientan más comprometidos con su propio trabajo, al darles la libertad de recomendar sus propias metas de rendimientos. Como veremos, esto debe aumentar su interés y su entusiasmo en su trabajo, porque estarán contribuyendo a satisfacer sus propias necesidades y las de la compañía.

Finalmente, usted proporcionará la oportunidad de resolver los conflictos, cuando estos se presenten, de una manera aceptable para ambos participantes. También proporcionará usted directrices para ayudar a cada uno de los empleados a planear su carrera y a

desarrollarse y crecer como individuos. Así estará construyendo relaciones mutuamente gratificantes entre usted y sus subordinados.

Algunas presunciones subyacentes en la CPP

El enfoque de la CPP está fundado en ciertas suposiciones. Será muy útil conservarlas en la mente y comentarlas con sus subordinados.

1. Las compañías deben progresar en el mercado o serán superadas por sus competidoras. De la misma manera, los empleados de una empresa por lo general, deben cambiar para poder progresar. Un gran número de los empleados deben continuar mejorando, creciendo y desarrollándose para que la compañía progrese. Después de todo, la compañía está compuesta por personas, y si ha de progresar, también han de hacerlo las personas que en ella trabajan. La mayoría de las personas no quiere realmente quedar estancada. Si no pueden medrar en sus trabajos, buscarán la manera de hacerlo fuera del trabajo. El aprender es divertido y las personas buscarán nuevas formas de aprender, siempre que tengan la oportunidad.

2. *Siempre* hay una manera mejor de hacer las cosas. Espero que esta presunción pueda sustituir al viejo dicho: "Lo hemos estado haciendo así durante años, ¿para qué cambiar?" La experiencia con la CPP ha demostrado que cada vez que los subordinados revisan las funciones y metas de sus posiciones, desempeñan un mejor trabajo al expresarlas, al medirlas y al lograrlas.

3. *Nunca* trabaja alguien al 100 por ciento de su capacidad. Tal vez nadie pueda hacerlo; pero la evidencia indica que la mayoría de las personas, aun las que son eficaces, están trabajando únicamente a una fracción de su capacidad real.

4. El cambio, el crecimiento y la modificación son características inevitables de una organización eficaz.

5. Las personas no se sienten fuertemente motivadas para alcanzar metas fijadas por otros. Alguien lo expresó en forma festiva como: "Nadie es apático, excepto cuando se trata de perseguir la meta de otra persona". En realidad, ¿cuán a menudo hemos visto una oposición generada por mandatos y órdenes pasados hacia abajo por los superiores? Observamos el mismo tipo de resistencia en los niños en el hogar y en los alumnos en las escuelas. La oposición a la autoridad casi se ha convertido en una manera de vivir. ¡Cuánto más interesante podría ser la vida si todos pudiéramos estar más a cargo de nuestros trabajos!

¿Con qué frecuencia se ha dicho usted mismo?: "haré lo que el jefe quiere; pero nadie conoce mi trabajo tan bien como yo, y podría hacerlo mejor si el jefe me dejara en paz".

6. Las personas verdaderamente se esfuerzan para lograr metas que ellos mismos se fijan. Pero experimentan esta oportunidad tan rara vez, que se puede esperar una explosión de entusiasmo cuando se les da la oportunidad. A la gente le molesta que otra persona les fije sus metas, no porque resientan la autoridad, sino porque tienen talento que no es usado. Quieren ejercitar sus músculos. Quizá haya excepciones, algunos subordinados tendrán temor de tener que fijar sus propias metas; otros se mostrarán suspicaces respecto a los motivos para hacerlo. Para enfrentarse a estas posibilidades, es muy importante que usted utilice sus habilidades para la Escucha Activa y el Método III.

7. Las personas están más contentas cuando se les da la oportunidad de lograr más. Un sentido de logro, el saber que han hecho algo que vale la pena, a la mayoría de las personas les produce placer y una sensación de importancia: Mientras más frecuentemente puedan satisfacer estos sentimientos satisfactorios, se volverán más interesados y entusiastas y más tratarán de repetir la experiencia. Su reto como supervisor, está en ver qué tan frecuentemente puede dar a los subordinados tales oportunidades.

CÓMO PREPARARSE PARA LA CPP

La preparación para la CPP requiere de varios pasos discretos. A continuación describiré cada uno de ellos detalladamente:

Paso 1: Preparación de su gente

Los líderes que desean introducir la CPP en su propio grupo de trabajo, deben recordar que toda nueva idea o sistema usualmente encuentra resistencia al cambio. Por lo tanto, deben dar los pasos necesarios para reducir este efecto y para tratar con los sentimientos de los subordinados.

1. Explique las deficiencias del sistema tradicional de calificación del rendimiento.
2. Explique los razonamientos de la CPP y las suposiciones en que se funda.
3. Preste atención a los sentimientos de sus subordinados.
4. Haga que estén dispuestos a ensayar el nuevo sistema de la CPP sobre una base experimental.

En algunas organizaciones, los líderes pueden obtener la aprobación de la gerencia para utilizar el sistema CPP en vez del sistema tradicional de puntuación por méritos. En otras organizaciones quizá esto no sea posible debido a diversas razones. *Cualquier líder puede introducir la CPP como un sistema que se puede usar como complemento (o en adición) del sistema formal de puntuación por méritos.* Esto significa que usted puede trabajar dentro del sistema tradicional de puntuación y al mismo tiempo utilizar un segundo método que tenga más probabilidades de alcanzar las metas de mayor productividad, moral más elevada, mayor independencia de los subordinados, mayor respeto hacia ellos y mayor motivación de los subordinados.

Paso 2: Obtener el acuerdo mutuo sobre las funciones del puesto

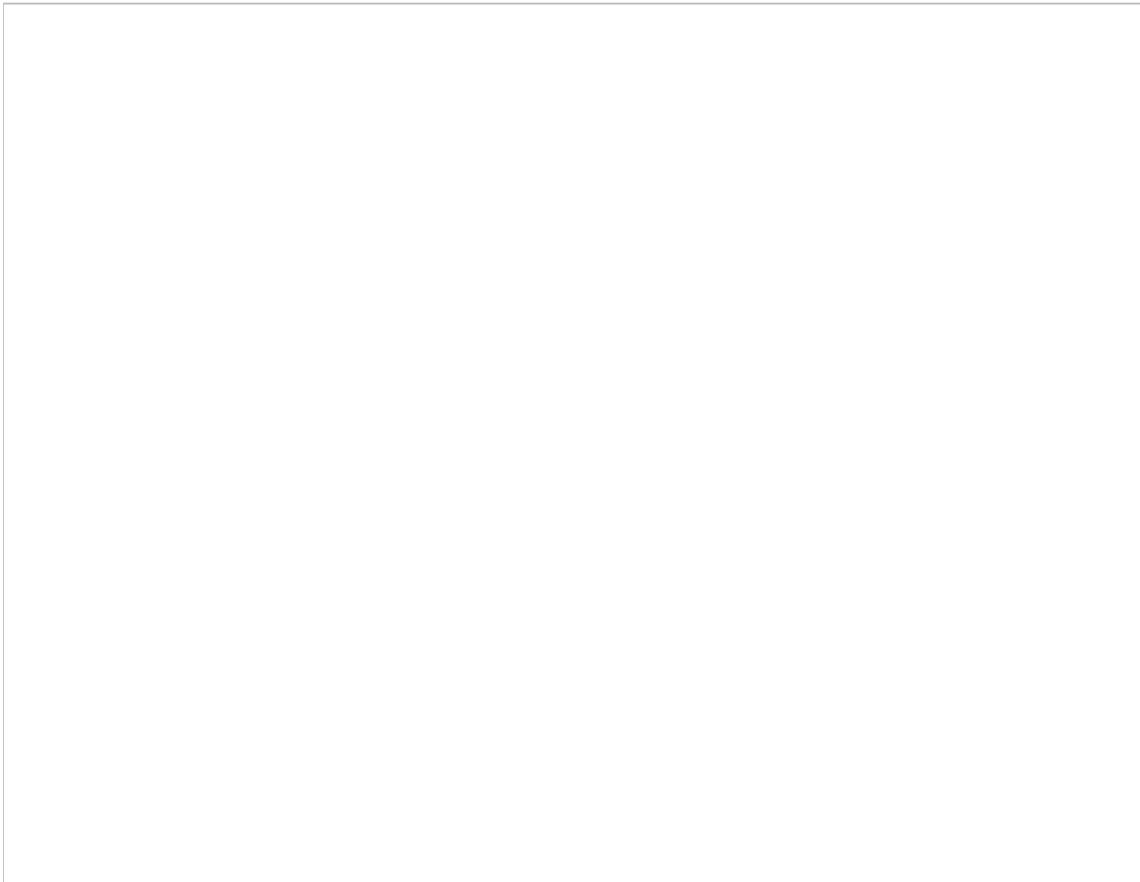
Es muy importante tanto para el líder como para el subordinado, llegar a un acuerdo del Método III respecto a cuáles son las funciones que el subordinado debe desempeñar en su puesto. Cuando existen diferencias entre los dos, surgen los problemas y los conflictos.

Al prepararse para la CPP inicial es muy importante, por lo tanto,

lograr un acuerdo mutuo entre el líder y cada uno de los subordinados, respecto a "las funciones del puesto".

"Las funciones del puesto" no son "obligaciones" ni son tampoco, lo que usualmente se incluye en la descripción del puesto o de la posición.

Una función del puesto, es más una *descripción de la contribución a la organización* de parte del subordinado, lo que hace para la organización que amerita que se le pague un sueldo o salario. Para ejemplificar, comparemos la tradicional "lista de deberes" de un director de personal con sus "funciones del puesto".



Sugerimos que use con sus subordinados las preguntas siguientes para ayudarlos a comprender qué quiere usted decir cuando pida una lista de las funciones del puesto:

1. ¿Qué hace usted para contribuir a la organización?
2. ¿Qué hace usted que amerite que la organización le pague un sueldo?
3. ¿Por qué existe su trabajo? ¿En qué se supone que debería

contribuir?

4. Cuando usted siente que está desempeñando un buen trabajo, ¿qué está haciendo realmente por la organización?

A continuación se menciona, como ejemplo, una lista de las funciones del puesto, desarrollada para cubrir el puesto de secretaria:

1. Contestar todas las llamadas telefónicas y recibir a los visitantes de manera que cause una impresión favorable del departamento.
2. Proporcionar los servicios solicitados en las llamadas telefónicas independientemente de su jefe, siempre que esto sea posible.
3. Transcribir y redactar los memorándums de su jefe con precisión y rapidez.
4. Mantener el programa de citas de su jefe de manera que siempre esté actualizado y exacto.
5. Crear y mantener un sistema de archivo que permita un acceso rápido a toda la información pasada.
6. Mantener un inventario de los materiales de oficina e iniciar las requisiciones de compra con suficiente anticipación para que siempre tenga las existencias necesarias.
7. Contestar de modo independiente al correo administrativo rutinario.

A continuación indicamos el procedimiento recomendado para obtener una lista de las funciones del puesto, acordadas mutuamente:

1. Explique claramente la definición de "función del puesto" en oposición a "deber".
2. Pida al subordinado que prepare una lista. Si varios subordinados tienen puestos idénticos, puede pedirles que lo hagan en grupo.
3. Como líder, prepare su propia lista de las funciones de los subordinados.

Después de que su subordinado haya preparado su propia lista de las funciones de su puesto, usted estará preparado para revisarla juntos. Recuerde que el subordinado "lleva la bola", déjelo llevar la discusión. Usted puede darle la opción de examinar las funciones una por una, hasta terminar con todas y revisarlas posteriormente; o usted puede ponerse de acuerdo con él respecto a significados o fraseología, de uno en uno, hasta cubrir toda la lista. No importa realmente cuál sea el

método que utilicen en tanto que ambos queden de acuerdo en cuanto al significado de cada función.

No es importante que la lista de funciones sea exactamente igual al formato que he presentado o que no sea entendible para otras personas. En tanto que usted y el subordinado entiendan lo que significa cada función, estarán bien encaminados al logro de su objetivo. Naturalmente, siempre es mejor que todo quede lo más claro posible.

Paso 3: Lograr el acuerdo mutuo respecto a cómo medir el rendimiento

Una vez que se ha formulado la lista de funciones del puesto, el paso siguiente es lograr el acuerdo mutuo entre el líder y el subordinado respecto a cómo *será medido* el rendimiento en cada una de las funciones del puesto.

Este paso tiene dos propósitos: 1) reducir los malentendidos entre el líder y el subordinado, y 2) señalar qué datos necesitará el subordinado para evaluar su rendimiento.

¿Qué son las "medidas" del rendimiento?

Los líderes constantemente usan medidas diferentes del rendimiento de un subordinado. Cuando un líder evalúa a una secretaria diciendo: "Escribe cartas impecables" o "atiende en forma maravillosa las llamadas telefónicas", tiene por cierto *en su mente* alguna medida de estas dos funciones del puesto. El problema está en que, con mucha frecuencia, estas medidas se quedan en la mente del líder. Nunca son transmitidas al subordinado.

Lo que se necesita es una manera de que el subordinado entienda (y esté de acuerdo con) las medidas para evaluar el rendimiento de cada una de las funciones del puesto.

¿Qué es una "medida" del rendimiento? En el caso de las cartas impecables de la secretaria, la medida del jefe puede ser el *número de errores ortográficos y de puntuación*.

Las medidas nos indican *cómo* se evalúa el desempeño de otra persona; no nos indican si el rendimiento es bueno o malo. Medimos la estatura de una persona por el número de centímetros. Pero la medida no le dice a nadie qué tan alta es una persona. Medimos la distancia por el número de kilómetros, pero esa frase no dice nada respecto a cuánto recorrimos el día de hoy.

Cómo lograr medidas aceptadas mutuamente

1. Pídale a su subordinado que tome la lista de funciones del puesto y que desarrolle medidas para cada una de ellas. Ayúdelo preguntándole:

"¿Cómo sabe, al desempeñar esa función, que está haciendo un buen o un mal trabajo?"

"¿Qué medidas tiene usted en mente?"

"¿Qué datos o hechos observa usted cuando su rendimiento es bueno? ¿Cuándo es malo?"

2. Estimule a su subordinado a desarrollar medidas cuantitativas siempre que sea posible, pero recuerde que para ciertas funciones puede no haber medidas cuantitativas precisas. Señalamos a continuación algunos ejemplos de medidas cuantitativas y de medidas "subjetivas" (no cuantitativas):

Medidas cuantitativas

Número de errores.

Número de rechazos.

Número de quejas.

Volumen de ventas en pesos.

Utilidad neta en pesos.

Reducción de costo en pesos.

Número de productos producidos.

Número de fechas límite cumplidos.

Número de clientes nuevos.

Número de personas adiestradas.

Puntuación en las pruebas de capacidad

Medidas subjetivas

Apariencia limpia.

Cortesía en el teléfono.

Satisfacer al cliente.

Modales agradables.

Creatividad, innovación.

. Desarrolle sus propias medidas para cada una de las funciones del puesto del subordinado.

4. Juntos, comparen sus medidas. Después, discutan, evalúen,

modifiquen. Terminen con medidas mutuamente aceptadas para cada una de las funciones del puesto del subordinado.

Punto importante: Una vez que se hayan logrado con cada uno de los subordinados, los pasos 1, 2 y 3 (en preparación para la CPP), no es necesario repetirlos a no ser que, posteriormente, haya algún cambio importante en las funciones del puesto de alguno de los subordinados.

DIRECCIÓN DE LA CPP

Repito: la preparación adecuada para la CPP real, es esencial tanto de parte del supervisor como del subordinado. Asegura que cada uno de ustedes llega a la conferencia con ideas claras de lo que se necesita para los seis meses siguientes. La conferencia se convierte entonces en un proceso de comparación: *sus* metas y programas se comparan con las metas y programas del subordinado. Expresado de una manera diferente, la CPP se convierte en una *conferencia de doble sentido, para resolución de problemas*, en la cual el supervisor y el subordinado, desarrollan un *plan mutuamente aceptado*, para el subordinado. Después se discute la manera en que usted puede ayudar al subordinado a ejecutar este plan. Para preparar el escenario:

1. Fije la fecha para la CPP, cuando menos con una semana de anticipación.
2. En ese momento pida a sus subordinados que preparen sus metas, para estar listos para la conferencia.
3. Dé oportunidad para que le hagan preguntas sobre la CPP.
4. Explique que el enfoque de la CPP estará colocado en el futuro, no en el pasado; y que usted espera que el subordinado "lleve la bola" cuando presente su lista de metas.
5. Explique sus propias metas a su grupo de trabajo, para que el subordinado sepa exactamente, cuáles son sus metas de rendimiento global, para el siguiente período.

Tal vez quiera usar alguna de las preguntas siguientes para ayudar a sus subordinados a comenzar a pensar en sus metas:

"¿Qué es lo que quiere hacer el año próximo?"

"¿En cuál de sus funciones del puesto cree usted que es necesario hacer mejoras?"

"¿Cuáles son sus metas para hacer un trabajo más eficaz?"

"¿Qué ayuda necesitará de la empresa para alcanzar esta meta?"

"¿Cuál es su programa para este año, para mejorar su rendimiento o el rendimiento de su grupo de trabajo?"

"¿Qué medida o indicador le permitirá saber que ha mejorado?"

Si se llevan a cabo estos preliminares de la conferencia, la CPP en sí, se desarrollará sin contratiempos, siempre que usted permita que los

subordinados tengan el control principal de la conferencia.

Esto no significa que usted deba desempeñar un papel pasivo. Ciertamente, usted querrá estar seguro de que las metas y los planes de mejoramiento del subordinado sean suficientes para lograr los suyos propios. Por ejemplo, si durante la conferencia, es obvio que cierto subordinado no se ha fijado una meta para mejorar su rendimiento, digamos, para la reducción de costos, y sin embargo la meta de usted es la reducción de costos, entonces, obviamente, usted debe sugerir que se incluya una meta de reducción de costos en el plan del subordinado. Del mismo modo, si usted piensa que la meta fijada por otro de los subordinados es irreal y sin posibilidades de ser alcanzada por alguna razón, usted querrá sugerir que reduzca el estándar en cierta medida.

Los puntos clave que debe recordar son:

1. El subordinado lleva la bola. Haga que primero exponga sus ideas y sentimientos. Aplique la Escucha Activa.
2. Recuerde conservar la discusión en el futuro, el pasado ya pasó.
3. Cuando a usted le toque hablar, sea sencillo, franco y abierto. Envíe Mensajes Yo.
4. Trate de lograr el acuerdo respecto a las metas que deben alcanzarse. Mantenga su número en lo que sea factible. Use el Método III.
5. Como supervisor, usted querrá entender claramente la manera en que el subordinado planea alcanzar cada una de las metas, qué acciones ha planeado.
6. Siempre que usted piense que existe la oportunidad o la necesidad, ciertamente puede compartir ideas con el subordinado respecto a cómo alcanzar las metas. El compartir las ideas es lo que hace que la CPP sea una experiencia significativa y valiosa.
7. Mantenga un clima amable, amistoso e informal, pero orientado a la tarea. Recuerde, este es su socio y usted necesita su ayuda para alcanzar sus metas.
8. Recuerde, el fijar metas es comprometerse al cambio. Así pues, algunos subordinados no querrán ponerse en evidencia.
9. Revise y ponga por escrito las metas acordadas, con copia para cada uno.

EJECUCIÓN DE LAS DECISIONES TOMADAS EN LA CPP

Es necesario ejecutar funciones importantes para ayudar al subordinado en alcanzar sus metas: 1) puede ser necesario proporcionar al subordinado los datos que necesite para evaluar el progreso; 2) usted debe proporcionarle todos los recursos materiales, financieros o de personal, que sean necesarios; 3) usted debe estar disponible como consejero o facilitador para la resolución de problemas, en caso de que el subordinado se encuentre con problemas.

Proporcionar recursos a su subordinado para su autoevaluación

Uno de los propósitos más importantes de la CPP es el de derivar la responsabilidad principal por la evaluación del rendimiento del subordinado, del *líder* al subordinado.

La idea clave en este caso es CONFIANZA: confianza en el deseo de su subordinado de hacer bien su trabajo y de alcanzar sus metas.

Para que los subordinados puedan evaluar sus rendimientos continuamente, necesitan datos apropiados. Exactamente *qué* datos, será determinado por supuesto, por las medidas desarrolladas en el paso 3 de la preparación para la CPP.

Si usted y uno de sus subordinados en particular, acuerdan "una reducción de costos en dinero" como medida de su rendimiento en una de las funciones del puesto, entonces usted debe hacer lo necesario para que el subordinado reciba en forma continua esas cifras de costos. Para esto puede ser necesario que usted haga que el departamento de contabilidad esté de acuerdo en suministrar estos datos semanal o mensualmente.

Proporcionar recursos

Una de las maneras de definir su papel de conformidad con la CPP, es que usted se considere el "primer ayudante" de sus subordinados, cooperando con ellos en todas las formas necesarias para que alcancen sus metas. Esto puede significar que usted esté de acuerdo en proporcionarles fondos, materiales o personal adicionales. El incumplimiento de estos compromisos ciertamente dañará sus relaciones y provocará resentimientos.

Facilitar la resolución de problemas

Inevitablemente los subordinados encontrarán problemas al tratar de lograr sus metas. Es función del líder ayudarlos cuando surjan estos problemas. Recuerde que el líder está para facilitar la resolución de los problemas, como se señaló en el capítulo 3.

Usted necesitará aplicar la Escucha Activa en dichas sesiones para ayudar a mantener en el subordinado la responsabilidad de resolver un problema. Aliente al subordinado a emplear los "seis pasos del proceso de resolución de problemas". Podría usted, inclusive, escribir estos pasos en el pizarrón o en cartulinas:

- Paso I: ¿Cuál es el problema?
- Paso II: ¿Cuáles son las soluciones posibles?
- Paso III: ¿Cómo evalúa estas soluciones?
- Paso IV: ¿Cuál parece ser la mejor solución?
- Paso V: ¿Quién necesita hacer *qué* y *cuándo*?
- Paso VI: ¿Cómo evaluará usted el resultado?

También debe usted sentirse en libertad de iniciar una sesión de resolución de problemas si usted comienza a vislumbrar un problema que podría interferir con el logro de determinada meta por parte del subordinado. Repito, su actitud debe ser: ¿Qué puedo hacer para ayudar? y no "estás fallando aquí, ¿qué pasa?"

Beneficios que se esperan de la CPP

Ya sea que en su organización la CPP *sustituya o complemente* la revisión tradicional del rendimiento o sistema de puntuación por méritos, usted puede esperar ciertos resultados de este nuevo enfoque.

Primero, usted encontrará que sus subordinados responden a su confianza haciéndose más responsables y menos dependientes de usted.

Segundo, usted puede esperar una motivación mayor de sus subordinados. Serán *sus* metas las que estén tratando de alcanzar, no metas impuestas por su supervisor.

Tercero, su trabajo le producirá más autorrealización y satisfacción.

Cuarto, dedicará menos tiempo a vigilar y a supervisarlos.

Quinto, puede esperar un mejoramiento continuo en el rendimiento de sus subordinados. El hacer mejor las cosas, se convertirá en la norma aceptada en su unidad de trabajo.

No espere, sin embargo, que el nuevo programa de la CPP se lleve

a cabo sin interrupciones. De cuando en cuando, necesitará algunas modificaciones. Algunos subordinados encontrarán al principio, que es difícil dejar de ser dependientes y dejar de "hacer solamente lo que se les dice que hagan". Quizá sea necesario revisar las medidas de las funciones del puesto, o puede dificultársele obtener los datos adecuados.

Al igual que con todo lo nuevo, se requerirán algunos ajustes, pero una vez hechos, la conferencia periódica de planeación producirá recompensas tangibles para sus subordinados, para usted y para la organización.

12. Algunos problemas más profundos para los líderes

Los líderes deben escoger qué clase de líder quieren ser y nadie puede hacer esa elección por ellos. ¿Cómo escoge usted entre estilos alternativos de liderazgo?

Naturalmente, al hacer su elección, primero querrá tener en cuenta el criterio de *eficacia* (el énfasis central en todo este libro). ¿Qué estilo de liderazgo le hará más eficaz, para formar un equipo, para tomar buenas decisiones, para obtener productividad, para propiciar la moral y cosas similares? También querrá hacerse otras preguntas que le ayuden a enfocar problemas igualmente importantes:

- ¿Qué clase de persona quiere usted ser?
- ¿Qué clase de relaciones quiere usted?
- ¿Qué tipo de organización quiere usted?
- ¿Qué clase de sociedad quiere usted?

¿QUÉ CLASE DE PERSONA QUIERE USTED SER?

El estilo de liderazgo que escoja influenciará fuertemente la clase de persona que usted será. No podrá separar las dos cosas. Ya que usted pasa mucho de su tiempo en su papel de líder, la manera en que usted se comporte en ese papel, en forma inexorable le moldeará como persona.

Para dar un ejemplo, el estilo de liderazgo que depende mayormente del poder coercitivo, requerirá que usted mantenga una actitud bastante consistente de suspicacias y desconfianza. Debe cuidarse de lo que dice a las personas, estar alerta para descubrir señales de oposición a su poder (o franca insubordinación). Conjuntamente con esta vigilancia, usted, como líder autoritario, se encontrará viendo a los demás como personas que poseen una capacidad limitada y un bajo potencial de autodirección para hacer cambios constructivos, para el desarrollo personal y para pensar por ellas mismas.

Si usted elige el poder coercitivo como su manera de ser líder, esto tendrá un impacto sobre su vida personal, de diversas maneras. Como lo señalé anteriormente, al asumir toda la responsabilidad por las decisiones del grupo y echarse encima la carga total de ejecutar y aplicar las políticas y reglas, usted pagará el precio de un aumento en la tensión, las preocupaciones y la ansiedad, con el resultado final de tener una pobre salud física y mental.

Otra cuestión: ¿Quiere usted ser una persona abierta, franca y directa en sus tratos con los demás? Los psicólogos emplean el término "congruencia" para referirse a la similitud entre lo que una persona piensa o siente *por dentro* y lo que comunica *hacia afuera*. ¿Quiere usted que lo que diga signifique lo que dice, o ser una persona que "suene a falso" y en la cual no pueden confiar los demás? ¿Quiere usted ser una persona que envía Mensajes Yo francos y directos para que la gente sepa exactamente cuál es su posición?

Casi no es necesario afirmar que existe un riesgo en ser congruente en sus comunicaciones, y usted debe pensar seriamente si puede correr ese riesgo. Si usted decide ser un líder que sea abierto, franco y directo, al *presentarse usted mismo como realmente es*, arriesga usted exponer ante los demás su verdadero modo de ser. Un emisor de Mensajes Yo es "transparentemente real" para sí mismo y para los demás. Las personas deben tener el valor de ser lo que son; esto es, comunicar lo que piensan y sienten cada minuto de su vida. Y este es el riesgo: si usted se abre de

capa ante los demás, ellos llegarán a conocerlo como es en realidad. ¿Quiere usted que la gente sepa cómo es usted en realidad?

Si usted decide ser un líder que escucha a los demás, existe otro riesgo. La Escucha Activa, como ya habrá visto, requiere que usted suspenda temporalmente sus propios pensamientos, sentimientos, evaluaciones y juicios para poder atender exclusivamente al mensaje del emisor. *Fuerza* una recepción precisa. Porque para que usted pueda entender el mensaje en los términos del significado que le da el emisor, usted tiene que ponerse en el lugar del emisor (en su marco de referencia, en su mundo real). Sólo entonces podrá usted escuchar el significado que *busca* darle el emisor. La parte de "retroalimentación" de la Escucha Activa no es más que su última verificación respecto a la precisión de lo que escucha, aunque también confirma al emisor de que usted ha entendido.

La Escucha Activa tiene sus propios riesgos. Algo le pasa a la persona que practica la Escucha Activa. Cuando usted entiende exactamente la manera de pensar o de sentir de otra persona, cuando se coloca momentáneamente en el lugar de esa persona, cuando ve el mundo como ella lo ve, corre el riesgo de que cambien sus propias opiniones y actitudes.

Las personas sí cambian por lo que *realmente entienden*. El "abrirse a la experiencia" de otra persona, le invita a reinterpretar la suya propia. Las personas que no pueden escuchar a los demás son "defensivas" porque no pueden arriesgarse a exponer a las ideas y a los puntos de vista diferentes a los suyos.

En resumen, la comunicación eficaz en dos sentidos, que requiere de la *congruencia* (emisión clara) y de la *Escucha Activa* (recepción precisa), comprende dos riesgos: la exposición de cómo somos en realidad y la posibilidad de *volvernos* diferentes. Esta es la razón por la cual la comunicación interpersonal eficaz, requiere seguridad interior y valor personal.

¿Está usted dispuesto a convertirse en este tipo de persona?
¿Puede usted encontrar la seguridad interior y el valor personal que necesitará para lograr una comunicación en dos sentidos, abierta, franca y directa con los demás?

¿QUÉ CLASE DE RELACIONES QUIERE USTED?

La clase de líder que usted sea influye, si no es que determina, la clase de relaciones que usted tendrá con las personas de su grupo y en la organización. Considerando cuánto tiempo pasa usted con estas personas, esto obviamente es asunto de importancia en la selección de su estilo de liderazgo.

En muchas ocasiones a lo largo de este libro, me he referido al impacto que tiene el liderazgo autoritario, basado en el poder, sobre las relaciones entre los líderes y los miembros de grupo: la manera en que el poder reduce la comunicación de los miembros del grupo con el líder; cómo el poder levanta barreras de posición entre los líderes y sus subordinados, reduciendo así las interacciones iniciadas por los miembros; cómo los miembros encubren sus problemas y mienten respecto a sus errores; cómo el poder genera la hostilidad y el resentimiento; cómo el poder, para ser eficaz, requiere que las personas sean temerosas y dependientes; y cómo los líderes que esgrimen el poder, deben cuidarse de ser "muy cuates" con sus subordinados.

No he mencionado todavía otra consecuencia lógica de ser un líder autoritario: sencillamente se *divertirá* mucho menos que los líderes que no dependen del poder. Al hablar de diversión pienso en muchas cosas: reír con los demás de los propios errores y limitaciones, y de las de ellos; unirse a los demás para enfrentarse a un problema difícil y tener la recompensa de encontrar una solución creativa; hacer amistad estrecha con alguno de los subordinados; compartir abiertamente sus fallas sin temor a una evaluación destructiva; observar cómo las personas crecen y se desarrollan en su puesto; tener relaciones con los demás como personas, no por su posición en la organización. Estas cosas agradables suceden en grupos y organizaciones donde las relaciones son más igualitarias, desprovistas de temor y de resentimiento.

¿Quiere usted relaciones de ayuda con las personas o relaciones de manipulación y explotación? Los beneficios de las relaciones de ayuda son considerables: ver que las personas resuelven sus propios problemas y se vuelven menos dependientes; observar cómo las personas se tornan más abiertas al discutir sus problemas; experimentar la satisfacción personal de ayudar a las personas a satisfacer sus necesidades. Y como lo señalé anteriormente, cuando usted ayuda a otros a satisfacer sus necesidades, ellos estarán mucho más dispuestos en hacer el esfuerzo de ayudarle a satisfacer las suyas. Esta cualidad

recíproca se desarrolla invariablemente en las relaciones, cuando se evita el poder coercitivo.

Hace algunos años, traté de describir por escrito, lo más sucintamente posible, la filosofía básica subyacente a mi idea de las relaciones eficaces entre padres e hijos. Más tarde se le incorporó en todos los demás cursos de relaciones humanas, que desarrollamos, así es que se ha convertido en una filosofía general para todas las relaciones humanas eficaces, de padres a hijos, de profesores a estudiantes, de marido a mujer, de líder a miembro de grupo y otras. Mi descripción fue una declaración de propósitos, una expresión de la clase de relación que todos quisieran propiciar con los demás. Se le llama "Credo para mis relaciones".

Cada una de las personas que terminan uno de nuestros cursos recibe una copia del credo, pero también recibo muchas solicitudes de otras personas. Algunas personas lo han enmarcado o hecho arreglos para poder colgarlo en la pared; otros lo han reproducido en tarjetas de Navidad, Algunas personas incluyeron su lectura durante la ceremonia de su boda, como una afirmación pública de la filosofía que querían vivir durante su matrimonio. Mi propia hija, Judy, me pidió que yo diera lectura al Credo durante su boda.

Este credo, obviamente, tiene gran significado para muchas personas. Parece representar, en términos sencillos, lo que muchas personas están buscando en sus relaciones humanas. En él, usted reconocerá muchos de los elementos esenciales de mi concepto del liderazgo eficaz.

CREDO

Para mis relaciones

Tú y yo tenemos una relación que valoro y deseo mantener. Sin embargo, nosotros también somos dos individuos con nuestros propios valores y necesidades.

Por lo tanto, lo mejor es que conozcamos y comprendamos lo que cada uno de nosotros valora y necesita. Para ello, siempre seamos abiertos y honestos en nuestra comunicación.

Cuando tú estés experimentando un problema en tu vida, yo trataré de escucharte con genuina aceptación y comprensión a fin de ayudarte a que encuentres tus propias soluciones en lugar de imponer las mías. Y quiero que tú me escuches a mí cuando yo necesite encontrar mis propias soluciones a mis problemas.

En esos momentos cuando tu comportamiento interfiera con lo que yo debo hacer para cubrir mis propias necesidades, yo te diré abierta y honestamente cómo es que tu comportamiento me afecta, confiando en que tú respetes mis necesidades y sentimientos lo suficiente como para que intentes cambiar el comportamiento que es inaceptable para mí. También, cuando algún comportamiento mío sea inaceptable para ti, espero que tú me lo digas abierta y honestamente para que así yo pueda intentar cambiarlo.

Y cuando experimentemos conflictos en nuestra relación, acordemos resolver cada conflicto sin que ninguno de los dos deba recurrir al uso del poder para ganar a expensas de que el otro pierda. Yo respeto tus necesidades, pero también debo respetar las mías. Por lo tanto, esforcémonos siempre por buscar una solución que sea aceptable para ambos. Tus necesidades serán cubiertas, y también las mías: ninguno de los dos perderá, ambos ganaremos.

De esta manera, tú puedes continuar tu desarrollo como persona mediante la satisfacción de tus necesidades, al igual que yo. Así, la nuestra puede ser una relación sana, en la que ambos nos podemos esforzar para convertirnos en lo que somos capaces de poder llegar a ser. Y nosotros podremos continuar tratándonos con mutuo respeto, amor y paz.

¿QUÉ CLASE DE ORGANIZACIÓN QUIERE USTED?

Al escoger un estilo de liderazgo, los líderes no pueden evitar encararse a otro problema: ¿Qué clase de organización tendremos en nuestra sociedad? Las organizaciones, después de todo, están compuestas por personas, cuyos estilos de liderazgo determinarán el clima psicológico de toda la organización. Los líderes que son represivos, hacen organizaciones represivas.

¿Qué clase de liderazgo es necesario para que todos los miembros de la organización sientan que se respetan sus necesidades? Es inconsistente con la filosofía del liderazgo que hemos patrocinado en este libro, que una organización exista solamente para la realización de las necesidades y metas de sus líderes. Por lo tanto, los líderes deben encontrar la manera de lograr la participación de los miembros de grupo para tomar decisiones que tendrán como resultado la satisfacción mutua de las necesidades de la administración y de los empleados, de los líderes y de los miembros de grupo.

¿Quiere usted formar parte de una organización que sea lo suficientemente flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes? Para que las organizaciones sobrevivan y prosperen deben tener esta flexibilidad. No deben resolverse los problemas ni tomarse las decisiones sobre la base, aceptada por el tiempo, de que el que tiene más autoridad las impone, sino más bien, sobre la base de los recursos creativos de todos los miembros que son quienes tienen los datos pertinentes del problema.

Las organizaciones tendrán dificultades para sobrevivir si dependen exclusivamente de los métodos de administración basados en el temor de los trabajadores a perder sus empleos o a verse privados de sus necesidades básicas. Esto es por lo que en las últimas dos décadas hemos presenciado el inicio de una revolución. Las organizaciones están gastando millones de dólares en la búsqueda de nuevos patrones de supervisión, nuevas prácticas administrativas, nuevos estilos de liderazgo. Es posible que para sobrevivir en una sociedad democrática, las organizaciones deban descubrir la manera de operar democráticamente. James Worthy, en esa época ejecutivo de relaciones industriales en Sears Roebuck, expresó, de manera persuasiva, esta misma idea hace algunos años:

Si estamos preocupados por la preservación de la "libre empresa" y

por la libertad en el mundo, debemos reforzar más eficazmente sus principios en las organizaciones internas y la administración de nuestros negocios... Antes que otra cosa, el sistema debe continuar funcionando eficazmente. No podrá hacerlo por mucho tiempo a no ser que haga un mejor trabajo en el aprovechamiento de los recursos creativos, la habilidad y la productividad de sus miembros individuales.

La filosofía y los métodos de liderazgo descritos en este libro parecen estar especialmente indicados para alcanzar los objetivos expresados por Worthy.

¿QUÉ CLASE DE SOCIEDAD QUIERE USTED?

Aunque de manera teórica, nuestra sociedad está firmemente enraizada en la creencia de que todos los ciudadanos tienen el derecho (y la capacidad) de elegir sus metas y de tomar decisiones críticas, la mayoría de nuestras instituciones sociales tienden a reservar este derecho para los líderes en esas organizaciones. Es evidente que la democracia, *en la práctica*, no siempre es lo mismo que democracia *en teoría*.

La libertad de la dependencia es aún otro criterio de la sociedad democrática. Como escribió alguna vez el eminente abogado James Marshall:

La libertad de la dependencia es la verdadera base de la democracia. Es necesaria para que las personas se desarrollen y utilicen su capacidad, si se quiere que la sociedad sea un equilibrio de sus individualidades y no una estructura de posición. La libertad de la dependencia es requisito para la madurez. Porque la satisfacción lograda a través de la dependencia es una paz incierta, a la sombra de algún poder en el cual uno tiene muy poca participación.

Cuando el poder está concentrado en (y usado por) únicamente algunos líderes, aumenta la dependencia. El reto para nuestra sociedad es, entonces, alentar a los líderes para que abracen un estilo de liderazgo más consistente con los principios democráticos que hemos aprendido a estimar, cuando menos en teoría. Y será necesario inyectar esta concepción del liderazgo en el sistema circulatorio de todas las organizaciones e instituciones de nuestra sociedad.

Si queremos una *sociedad* democrática, debemos tener *organizaciones* democráticas, las cuales, a su vez, necesitarán *líderes* democráticos que tengan las habilidades y métodos necesarios para desarrollar *relaciones* mutuamente satisfactorias con las personas a quienes dirigen.

Una posdata personal

Bastante temprano en la vida, aun antes de ingresar a la secundaria, comencé a darme cuenta de que existían buenos líderes y malos líderes en mi mundo. No estaba muy seguro de cuál era la diferencia; pero recuerdo que pensaba que tenía algo que ver con el grado en que esas personas usaban su poder, qué tanto castigaban o amenazaban con castigar, cuánto me mangoneaban, cuánto trataban de controlarme. Estos líderes eran mis diversos profesores, dos directores de escuela, dos líderes de la YMCA, dos entrenadores, un líder de los boy scouts, varios consejeros en los campos de veraneo, algunos profesores de la escuela dominical, el ministro y un ayudante principal de quien nunca me olvidaré.

También era obvio que con los que yo pensaba que eran "buenos" líderes yo me comportaba de una manera y con los "malos" líderes de otra distinta. Yo era mucho mejor con los buenos y, naturalmente, me agradaban. Desarrollaba en forma más intensa cualquier actividad concerniente al grupo y por lo general me divertía mucho. También era más fácil hablar con esos adultos y con ellos disfrutaba de unas relaciones mutuamente festivas.

Con los malos, siempre asumí un papel diferente y me comportaba de una manera que no me agradaba. No era yo miembro productivo del grupo; pasaba mucho tiempo ideando la manera de vengarme de estos líderes, poniéndolos en evidencia o humillándolos; me oponía a su dirección; me hacía el payaso con los demás miembros del grupo; con frecuencia mentía o encubría mis errores y rara vez tenía conversaciones o bromeaba con ellos. No me agradaba yo mismo en este tipo de relaciones y ciertamente no me agradaban ellos.

Aunque todo esto me confundía, estoy seguro de que no pensaba yo ni profunda ni analíticamente respecto a los líderes y el liderazgo, hasta que yo mismo me convertí en líder de un grupo de diez o más oficiales en la fuerza aérea, durante la Segunda Guerra Mundial. Aunque yo estaba muy motivado para ser uno de esos buenos líderes, muy pronto descubrí que no era tan fácil. Cuando presionaba demasiado a mi grupo, obtenía rebeldía y oposición. No quería yo amenazar con castigos por un rendimiento pobre, sin embargo las recompensas, tampoco me dieron resultado. Algunos de los miembros que eran mis amigos, dejaron de mostrarse tan amistosos. En algunas ocasiones se formaron alianzas contra mis políticas bien concebidas.

Muy pronto me volví mucho más analítico respecto al liderazgo. ¿Cómo se obtiene un buen rendimiento del grupo? ¿Cómo puede un líder conservar las buenas relaciones con aquellos de los cuales es responsable? ¿Cómo se logra desarrollar un grupo con cohesión, con "espíritu de equipo"?

Varios años después de haber vuelto a la vida civil, fui invitado a pasar el verano de 1949 en un proyecto del laboratorio nacional de adiestramiento para el desarrollo de grupos. Comprensiblemente, vi esto como una gran oportunidad para aprender más respecto a grupos y líderes, en especial debido a que el NTL (como se le denominó más tarde), era un nuevo centro de adiestramiento para líderes, bajo la dirección de un grupo de eruditos pioneros en este campo relativamente poco conocido.

La experiencia de ese verano marcó el principio de mi interés profesional en el liderazgo, interés que nunca he perdido. Muy pronto me convertí en un "adiestrador de líderes", leía todo lo que encontraba sobre grupo y liderazgo, y finalmente desarrollé lo que creí que era una teoría nueva, coherente y prometedora del liderazgo eficaz, la cual publiqué en un libro (el primero) titulado *Liderazgo centrado en el grupo: una manera de liberar el potencial creativo de los grupos* (Boston: Houghton Mifflin, 1955). Resultó, sin embargo, que mis colegas en ese campo no juzgaron mi modelo del liderazgo eficaz de la misma en que yo lo hice. En realidad, estoy seguro que la mayoría de ellos ni siquiera leyeron el libro. Y muy rara vez se mencionaron mis ideas en las publicaciones sobre liderazgo.

O era un libro malo o un modelo inadecuado o, como prefiero creerlo ahora, era demasiado "radical" para su tiempo. Yo proponía algunas ideas contrarias al pensamiento predominante de la época: que los líderes nunca debían usar el poder, que debían hacer partícipes a los miembros de grupo en la toma de todas las decisiones importantes, que los grupos existen para satisfacer las necesidades de todos sus miembros, que los líderes pueden confiar en la "sabiduría del grupo", que los miembros de grupo debían participar en la fijación de las metas del grupo, que los líderes debían tratar de reducir las diferencias de posición entre ellos y los miembros de grupo, que las recompensas y los castigos no son buenos motivadores, que los líderes deben aprender las habilidades así como las experiencias de los consejeros profesionales.

Actualmente, como lo saben todos los profesionales en este campo, estas nociones están en la corriente del pensamiento sobre el liderazgo

organizacional y muchas han sido comprobadas por estudios de investigación. Esto no quiere decir que mi primer modelo contuviera todo lo que los científicos sociales saben ahora respecto al liderazgo eficaz. Por el contrario, mucho más se ha añadido al cuerpo de los conocimientos sobre las relaciones complejas entre los líderes y sus seguidores; se ha avanzado en la comprensión del comportamiento y desarrollo de los grupos, qué es lo que motiva a sus miembros y qué es lo que propicia la creatividad y la productividad.

He incorporado en este libro estas adiciones y refinamientos y mucho he sacado de mis 25 años de experiencia como consultor en distintos tipos de organizaciones. Y no debe hacerse a un lado, que mi concepto actual de la eficacia del líder, ha sido moldeado y pulido por los 40 años de experiencia de nuestra empresa, entrenando varios miles de gerentes y administradores en nuestro curso L.E.T. Líderes Eficaz y Técnicamente Preparados. Este curso de 24 horas está a disposición de las organizaciones a través de una red internacional de varios cientos de instructores que han sido entrenados y certificados para impartirlo.

Finalmente, sería menos que franco, si no expresara mi propio y fuerte prejuicio de que un elevado nivel de eficacia en las habilidades mencionadas en este libro, rara vez se adquiere sin haber tenido antes un extenso adiestramiento en el salón de clases L.E.T. Nos daría gusto proveerle detalles de este programa en el salón y el proceso que nuestra empresa usa para entrenar y autorizar entrenadores calificados para enseñar L.E.T. Por favor vea la página siguiente para nuestra información de contacto.

Cómo obtener información acerca de las clases LET en su ciudad

Para solicitar mayor información de L.E.T. vía correo-e o correo convencional, o saber cómo llevar el curso L.E.T. a su compañía, por favor contáctenos:

En Estados Unidos:

Tel. (001) 800 628 11 97

Correo-e: corporate@gordontraining.com

www.gordontraining.com

En México:

Tel. (52) 55 84 21 84 55 y (52) 442 690 39 19

Correo-e: info@gordontrainingmexico.com

www.gordontrainingmexico.com

Tenemos a su disposición:

- Calendario de cursos L.E.T.
- Cursos L.E.T. en su compañía
- Pláticas para presentar sesión de introducción L.E.T.

Además de L.E.T. tenemos para usted los siguientes programas:

- Taller de Resolución de conflictos para Gerentes
- Comunicación Eficaz y Resolución de Conflictos para empleados
- Ventas Sinérgicas

Agradecimientos

Por las significativas contribuciones a mi pensamiento, quiero agradecer a ciertas personas.

Estoy agradecido con mi maestro, colega y amigo, el fallecido Carl Rogers, quien me ayudo a apreciar la capacidad creativa que reside en todos los individuos por resolver problemas y las habilidades de escucha para liberar esas habilidades.

Frederick Llewellyn, Gerente General de Forest Lawn Memorial Park, en Los Ángeles, California, mostró su fe en mí por quince años dándome la oportunidad de probar todas mis ideas en cada división y cada nivel de su organización, que en ese entonces consistía de alrededor de 100 empleados.

T.O. Jacobs, autor de *Liderazgo e Intercambio en Organizaciones Formales*, por proveer lo que, en mi opinión es la más interesante y lúcida síntesis de los descubrimientos de cientos de estudios de investigación sobre liderazgo, creativamente utilizando la “teoría de intercambio social” como vehículo integrador. Quiero agradecer lo mucho que su pensamiento ayudó a clarificar parte del mío.

Adicionalmente, a varias personas que hicieron contribuciones invaluable a esta edición del libro.

Estoy profundamente agradecido con Linda Adams por asumir gran parte de la responsabilidad de revisar y actualizar este libro.

También quisiera agradecer a aquellos Entrenadores L.E.T. que contribuyeron con material de casos y ejemplos, especialmente Kent Stickler, Janice Horne, Jacques Lalanne, John Dietz, Peter Newell, Pete Cohen and Didier Hauvette.

Estoy agradecido con Stacy Forland Krich, quien encontró tiempo en su ocupada agenda para apoyarme con el manuscrito.

Apéndice técnico

En beneficio de los lectores orientados científicamente, estas páginas proporcionan referencias para los diversos estudios y resultados citados en este libro.

Capítulo I

Página 13. La recientemente publicada encuesta y revisión de investigaciones sobre el liderazgo es: Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership, Nueva York: Free Press, 1974.

Páginas 16-19. El estudio de un líder industrial se describe en el primer libro del autor, ahora agotado. Gordon, Thomas. Group-Centered Leadership. La investigación fue llevada a cabo por Robert Burns, entonces director del Centro de Relaciones Industriales, de la Universidad de Chicago,

Capítulo 2

Página 26. El concepto del "niño interior del pasado" está tomado de Missildine, W. Hugh. Your Inner Child of the Past. Nueva York: Simon and Schuster, 1963.

Páginas 27-28. La lista de los mecanismos de enfrentamiento se describe completa en, Gordon. Thomas, P.E.T.: Padres Eficaz y Técnicamente Preparados. Nueva York: Wyden Books, 1970.

Páginas 29-30. Mi descripción de cómo los líderes adquieren seguidores, está fuertemente influenciada por Knickerbocker, Irving. Leadership: A conception and some implications. Journal of Social Issues, 1948, 4, 23-40.

Página 33. Las dos series de habilidades de los líderes fueron tomadas de Bowers, D. G., y Seashore, S. E. Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. Administrative Science Quarterly, 11, 1966, 238-263.

Página 33. El que el líder eficaz debe ser tanto un "especialista en relaciones humanas" como un "especialista en productividad" se deriva de Moment, David y Zalesnik, Abraham. Role Development and Interpersonal Competence. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1963.

Página 35. De Maslow, A. H. Teoría de la motivación humana. Psychological Review, núm. 50, 1943, pág. 370-396.

Página 38. La teoría de la motivación de dos factores de Herzberg, está tomada de Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. A. *The Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1959.

Páginas 38-39. Los resultados de The Texas Instrument se tomaron del informe de Myers, M. Scott. ¿Quiénes son sus trabajadores motivados? *Harvard Business Review*, núm. 32, 1964, pág. 73-88.

Páginas 40-41. La evidencia de que los líderes eficaces son buenos para la resolución de problemas, está demostrada en un estudio de Greer, F. L. *Indulgencia del líder y rendimiento del grupo*. *Psychological Monographs*, núm. 75, 1961, pág. 1-33.

Capítulo 3

Página 54. La idea de que los grupos tengan una definición de "intercambio justo", se deriva de *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, de Jacobs, T. O. Human Resources Research Organization, Alexandria, Va. 1971.

Página 56. Paluev. K. K. Cómo contribuye el genio colectivo al progreso industrial. *General Electric Review*, mayo, 1941, pág. 254-261.

Página 56. Marrow, Alfred, Bowers, D. G., y Seashore, S. E. *Management by Participation*. Nueva York: Harper & Row, 1968.

Página 57. Kohn, Alfe, *No Contest: The Case Against Competition*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1986.

Página 59. La función de "pasador de enlace" se deriva de Likert, Rensis. *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw- Hill, 1961.

Páginas 60-61. Tomado de un estudio de Blau, Peter M. *Exchange and Power in Social Life*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1964.

Capítulo 4

Páginas 73-74. El término "Escucha Activa" me fue sugerido primero por Richard Farson. Sin embargo, la técnica en sí, se deriva del trabajo de Carl Rogers y sus alumnos de psicología, en esa época en la universidad de Ohio State. En esa época lo llamaron "reflexión de sentimientos".

Páginas 81. Para un análisis más detallado de los muchos efectos inhibidores de las barreras, consulte, P.E.T. *Padres Eficaz y Técnicamente preparados*, Gordon Training Mexico, 2012.

Capítulo 6

Páginas 122-125. La evidencia experimental de la ineficacia de los mensajes, usted se encuentra en un estudio del centro de investigaciones de encuestas, que demuestra que los capataces de grupo con baja productividad, tienden a reaccionar más punitiva y emocionalmente ante las fallas de rendimiento de sus subordinados que los capataces de grupos de productividad elevada. Vea Likert, op. cit.

Páginas 128-129. El concepto del "cambio en el asiento del conductor" proviene de Leavitt, Harold J. *Managerial Psychology*. University of Chicago Press, 1958.

Capítulo 7

Páginas 155-156. El enfoque del "Modelo II" de liderazgo, se deriva de Argyris, Chris. *Increasing Leadership Effectiveness*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1976.

Capítulo 8

Página 176. Por los conceptos de Mensajes Yo "preventivo" y de "autoapertura" estoy en deuda con Linda Adams, directora de programas para mujeres, de mi organización.

Páginas 191-192. Para obtener evidencia de los efectos de un diferencial de poder, tanto en la frecuencia como en la precisión de la comunicación hacia arriba, consulte la revisión de los estudios sobre este fenómeno, en *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, op. cit., págs. 218-223, por Jacobs, T. O.

Páginas 192-193. Evidencia de las respuestas insinuantes al poder, se encuentra en el estudio de Jones, E. E., Gergen, K. J., y Jones, R. G. Tácticas de insinuación entre los líderes y los subordinados en una jerarquía de posición, *Psychological Monographs*, núm. 77, 1963, págs. 1-20.

Páginas 195-196. Para encontrar evidencia del desafío y de represalias que ocurren cuando se usa el poder, vea el estudio de Brown. Los efectos de las necesidades para mantener la cara en el regateo interpersonal. *Journal of Experimental Social Psychology*, núm. 4, 1968, págs. 107-122.

Páginas 196-197. La tendencia de los individuos con poco poder a formar coaliciones, se ejemplifica en el estudio de Vinacke, W. E., y Arkoff, A. Un estudio experimental de las coaliciones en la terna. *American Sociological Review*, núm. 22, 1957, págs. 406- 414.

Capítulo 9

Página 207. El estudio sobre la violencia en la familia fue presentado por Gelles, R. J., Strauss, M. A. y Steinmetz, S. K. en la reunión de la Asociación Americana para el Progreso de la Ciencia, en 1977.

Página 229. La evidencia de la obtención de decisiones de calidad superior mediante el Método III, se encuentra en Solem, A. R. La influencia de la actitud del líder de la discusión sobre los resultados de las decisiones de grupo. Tesis para el doctorado, Universidad de Michigan, 1953.

Páginas 244-245. En Likert, op. cit., se informa respecto a la investigación que demuestra que los líderes eficaces son fuertes propiciadores.

Páginas 250-251. La evidencia de que los miembros de grupo están menos satisfechos con el hecho de que el líder emplee la toma de decisiones de grupo cuando los problemas no son urgentes, se tomó de un estudio de Berkowitz, L. Compartir el liderazgo en la toma de decisiones pequeñas en los grupos. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, num. 48, 1953, págs. 231-238,

Capítulo 12

Página 313. Algunas de las ideas respecto a la necesidad de tener líderes democráticos en una sociedad democrática, fueron tomadas de un libro anterior del autor: Gordon Thomas. *Group Centered Leadership*. Boston: Houghton-Mifflin, 1955