

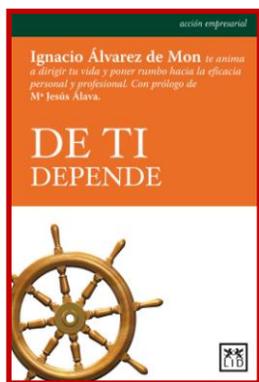
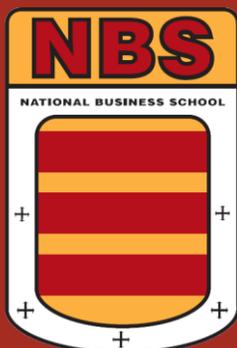
La existencia de condicionamientos, restricciones y limitaciones externas no anula de ninguna manera la libertad última del ser humano para decidir el curso de sus acciones, ni tampoco constituye una excusa para que éste se exonere de su responsabilidad ante los actos que realiza. Con sus decisiones y con sus actuaciones, cada uno puede marcar la diferencia en el ámbito de su círculo de influencia, pero la forma en que lo haga depende exclusivamente de sí mismo.

Este libro aborda diferentes facetas de la libertad humana, estudiando detalladamente la responsabilidad que se deriva de la misma e invitando al lector a reflexionar sobre la forma en que conduce su propia vida y el manejo que le da a su propia libertad. Siguiendo a Viktor Frankl, el célebre creador de la logoterapia que sufrió en carne propia las barbaries del holocausto: "Al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas, la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias para decidir su propio camino".

Bibliografía
Ignacio Álvarez de Mon

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada. National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



De ti depende

Los 5 pilares de la eficacia profesional

Ignacio Álvarez de Mon

INTRODUCCIÓN

Álvarez de Mon explora las manifestaciones, el alcance y las consecuencias de la libertad humana en el ámbito de las relaciones sociales y del desarrollo profesional, abordando cinco temáticas independientes en las que ésta entra en juego: la motivación, la comunicación, el desarrollo personal, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Motivación. El sentido del ser y del quehacer

¿Qué nos motiva a hacer las cosas que hacemos en la vida? Diferentes estudios han tratado de responder a esta pregunta; entre ellos destaca la psicología positiva de Martin Seligman, quien ha propuesto tres niveles de felicidad en la vida, que perseguimos indistintamente con nuestras acciones.

El primero de esos niveles está dado por la búsqueda de una vida placentera. Aquí nuestras motivaciones son extrínsecas y están regidas por la búsqueda de la satisfacción y el disfrute basado en factores externos, tales como el salario, el coche o una buena oficina. En un segundo nivel, se encuentran las motivaciones intrínsecas que perseguimos cuando buscamos la buena vida, dedicándonos a aquellas actividades que por su propia esencia nos resultan atractivas, como la lectura, el deporte o el cultivo personal. Por último, el nivel más elevado de motivación humana, que tiene un carácter trascendente, es aquél en el que buscamos valores superiores, convirtiendo nuestra propia vida en una actividad al servicio de los demás.

Desde la óptica superior de la motivación trascendente, un empresario no ve clientes, sino personas a quienes ayudar; no ve subordinados, sino colaboradores.

Un excelente ejemplo de este tipo de motivación lo encarna Muhammad Yunus, premio nobel de la paz en 2006, inventor del revolucionario sistema de los microcréditos en Bangladesh.

Yunus, que era profesor de economía y pasaba su tiempo entre aulas mientras afuera en las calles la gente se moría de hambre, sintió que su trabajo no tenía sentido y que debería hacer algo que le diera valor. Para él, los que poblaban las calles no eran mendigos ni gente miserable y sin valor, sino personas con potencial para salir adelante. Por eso creó el Grameen Bank (Banco del Pueblo), que actualmente opera en 46.000 poblados de Bangladesh, cuenta con 1.267 sucursales y más de 12.000 empleados.

El banco concede más de 4.500 millones de dólares en préstamos de doce a quince dólares, permitiendo a 3,7 millones de personas pobres (el 96% de las cuales son mujeres) tomar una decisión trascendental para hacer un cambio en sus vidas. Para quien está regido por una motivación trascendente, el fin dignifica los medios.

La clasificación de Seligman, que ofrece un modelo para analizar los factores que afectan y movilizan al ser humano para hacer lo que hace en su vida, se complementa con las propuestas de uno de los psicólogos más influyentes en la gestión administrativa de empresas, Frederick Herzberg. Herzberg sostiene que los motivos internos son los que rigen nuestras acciones, pues los externos (como los incentivos materiales) no sólo escapan a nuestro control, sino que por su naturaleza son superficiales, efímeros y costosos de conservar. Sin embargo, aunque no sean el punto clave para motivar a la gente, su ausencia puede constituir el más eficaz desmotivador. Factores materiales como el salario o las condiciones de trabajo no son suficientes para garantizar la motivación de las personas en los entornos laborales, pero sí son una condición necesaria para ello. Basta con bajar el salario o reducir los beneficios de un empleado para comprobar los efectos nocivos en su rendimiento.

Abraham Maslow, gestor de la psicología humanista, ahonda aún más en este intrincado asunto mediante su teoría sobre la motivación humana, que se ha llamado la "Jerarquía de necesidades". Maslow ubicó en una pirámide cinco niveles ascendentes de necesidades humanas, que van aparejadas a niveles más sofisticados de motivación.

En la base se encuentran las necesidades fisiológicas, como comer, dormir o beber, cuya satisfacción no se puede postergar indefinidamente. Encima de ellas se ubican las necesidades de seguridad, que se ve amenazada por los riesgos a la estabilidad física, laboral y psicológica. En tercer lugar están las necesidades de afecto, que se manifiestan en la inclinación a querer a otros y el deseo de sentirse querido. Les siguen las necesidades de reconocimiento social, en función de las cuales se busca la aprobación, el respeto y el reconocimiento por parte de la gente que nos rodea en los diferentes ámbitos. Por último, en la cima de la pirámide, se encuentran las necesidades de autorrealización, que nos inclinan a explotar todo nuestro potencial

y a sentirnos incómodos ante la incapacidad de lograr nuestras metas fundamentales.

De acuerdo con Maslow, si bien las necesidades inferiores son las menos sofisticadas y las más fáciles de cubrir, para poder ascender en la pirámide es necesario tenerlas satisfechas. En ese sentido, las necesidades más básicas tienen un carácter prioritario, pues su satisfacción condiciona la existencia de las otras y, por ende, su ausencia es una fuente directa de desmotivación. De nuevo, la primera y más sencilla fórmula de motivación de un trabajador viene dada por el salario y las garantías laborales y personales. Una vez cubiertas, sí pueden entrar en juego otras compensaciones más sofisticadas.

Todas las motivaciones, desde las más superficiales hasta las más sofisticadas, tienen su origen en una necesidad. Al sentir una carencia, la persona se siente vulnerable y canaliza sus energías para conseguir aquello que le hace falta. Si hay algo que nos satisfaga, la sensación de no estar alcanzándolo nos será desagradable y nos movilizará para actuar de forma coherente.

Según esta teoría, la motivación humana es a un mismo tiempo relativa y subjetiva, pues en cada caso depende del estado en que se encuentre la persona con respecto a la satisfacción de sus necesidades, y en cada individuo las prioridades varían. Así, algunos pueden privilegiar las necesidades de reconocimiento social por encima incluso de las de seguridad y, en casos extremos, algunos pueden invertir el orden de sus necesidades. Esto último es lo que pregona la filosofía Zen, comenzar por buscar la satisfacción de las más elevadas al considerar que la mayor motivación humana ha de ser el conocimiento de sí mismo y la autorrealización. Aunque es difícil de lograr, y aún más difícil de promover, esta postura tiene mucho sentido; quien se ha forjado a sí mismo sobre principios razonables y actuando en coherencia con ellos, aumenta sus posibilidades de aceptarse y lograr la aceptación de los

otros, así como de cubrir el resto de sus necesidades básicas.

A diferencia de lo que sucede con los factores externos, los individuos pueden tener el control de sus propias necesidades y motivaciones internas, y esto hace que sean fuerzas mucho más poderosas para movilizar las acciones humanas. Para corroborarlo, basta con observar a las personas que uno conoce y que están muy motivadas con lo que hacen, para ver cómo su motivación está relacionada con algún factor intrínseco.

En consecuencia, cuando uno se desempeña como trabajador, ha de saber que la motivación frente a lo que hace depende de sí mismo; cuando se desempeña como empresario o directivo, debe tener en cuenta que suscitar los factores de motivación intrínsecos en sus empleados no sólo es más duradero, sino también más económico. ¿Por qué, entonces, las empresas y los jefes no movilizan estos factores con la misma frecuencia con que manipulan las necesidades básicas de sus empleados? Posiblemente porque es más complicado: exige asumir el reto de una nueva forma de dirección basada principalmente en el liderazgo y con una aproximación humanista a las personas.

Si un directivo es consciente de que a la mayoría de las personas les motiva ver un sentido en lo que hacen, saber que son competentes en ello y sentirse libres para hacerlo, cuenta con grandes cartas para motivar a las personas que están a su cargo. Para ello, debe:

- Contribuir a que la gente sea consciente del significado de su trabajo, dándoles a conocer el sentido de lo que hacen e implicándolos en los procesos.
- Hacer que las personas sean conscientes de cuánto valen y de lo que aportan. Para eso hay que ayudarles a ser expertas, mediante la preparación y formación adecuadas, y a sentirse como tales, mediante el reconocimiento explícito y el agradecimiento por sus aportaciones.

- Fomentar la autonomía para que las personas decidan cómo hacer sus trabajos. Esto implica delegar funciones y transmitir confianza.

Al traspasar estas reflexiones al ámbito empresarial, surgen algunas recomendaciones esenciales para promover una cultura de la motivación:

- Que la organización tenga una filosofía o cultura empresarial en la que los modelos de motivación intrínsecos y trascendentes sean respaldados por convicción y no por manipulación o por moda.
- Que haya una aproximación sincera y honesta entre las personas.
- Lograr una adecuación entre las personas y las tareas que desempeñan.
- Empezar acciones concretas, en lugar de palabrerías o promesas.
- Contar con directivos dispuestos a asumir el reto de motivar, sin que sientan miedo a perder el control o la autoridad.

Comunicación: la conexión con otro

Toda persona es un ser comunicativo que con sus palabras y sus movimientos, al igual que con la ausencia de unas u otros, transmite mensajes permanentemente. Como no podemos sustraernos de la lógica comunicativa, es mejor tenerla de nuestro lado y saberla conducir, pues los problemas de comunicación entre las personas son múltiples y sus consecuencias son inconmensurables.

Gran parte de lo que decimos procede de formas no verbales de comunicación, como las miradas, los gestos, las posturas, las actitudes, las distancias o la apariencia, entre otras. En la medida en que un mismo gesto puede tener múltiples lecturas, el diferenciador que permite inclinarse por una u otra suele ser la intención de quien lo hace. Por ello, para interpretar un mensaje intentamos indagar lo que está dentro de su emisor y

así determinar el sentido genuino de sus palabras o sus actos. En general, cuando lo que está dentro es positivo, lo de afuera seguramente también será entendido como tal.

Se dice que somos lo que pensamos y comunicamos lo que somos, pues nuestras opiniones interiores terminan revelándose, a pesar de que nuestras expresiones exteriores o las versiones que queramos presentar al mundo sean diferentes. Cuando lo que pensamos de las cosas es diferente de lo que manifestamos, tarde o temprano nuestra idea interna termina anulando nuestra manifestación externa. La sabiduría popular ha recogido esta idea en el aforismo que dice: "Cómo eres me grita tanto al oído que no puedo escuchar lo que dices".

En consecuencia, si queremos ocultar nuestros pensamientos sobre algo o alguien, callar lo que pensamos no sirve de mucho. Por esto, en el ámbito de la comunicación y de la conexión con otros, el mayor esfuerzo no siempre radica en aprender a expresar adecuadamente los mensajes que otros quieren escuchar, sino en trabajar conscientemente los mensajes de origen. Para que un mensaje cambie, hay que cambiar la concepción profunda de quien lo emite. La otra persona se sentirá predispuesta a nuestro favor si vemos en ella belleza y no fealdad, por encima incluso de las palabras con que pretendamos adularla.

De otra parte, la forma más poderosa de transmitir un mensaje no son las palabras, sino los actos. Los actos verbales que no están respaldados por acciones quedan en el aire y carecen de credibilidad. De ahí la importancia de la coherencia y la consistencia en el ejemplo. En las relaciones profesionales, es fácil observar que a los trabajadores suele quedarles marcado con tinta indeleble aquello que sus jefes hacían u omitían, mientras que olvidan rápidamente sus discursos. Cuando más retienen sus palabras es cuando han constatado una vergonzosa inconsistencia entre el discurso y la práctica.

La habilidad comunicativa está potenciada por la empatía, que es la habilidad de ponerse en los zapatos o, mejor, en el corazón de otra persona. El término procede del vocablo *empathia*, que en griego significa "sentir con el otro". Para lograr ese estado hay que liberar los pensamientos, juicios y sentimientos propios para poder impregnarse de los del otro. Allí radican la dificultad y el temor que esta habilidad supone. Al empatizar nos permitimos conocer otra realidad diferente y alternativa que enriquece nuestro potencial, al tiempo que ampliamos la posibilidad de que el otro también comprenda nuestra realidad. Pero el riesgo de hacerlo lo resume Carl Rogers en la siguiente frase: "Si me permito comprender realmente a otra persona, tal comprensión podría modificarme, y todos experimentamos temor ante el cambio". La empatía, entonces, requiere el coraje de asumir el riesgo de transformarse y la fortaleza para sobrellevar la intensa carga emocional que acarrearán las relaciones profundas.

Otra habilidad esencial para la buena comunicación es la escucha activa. Ante las dificultades para definirla, resulta adecuado aproximarse a ella por la vía inversa, descartando aquellos comportamientos que le son contrarios. Son manifestaciones de una escucha precaria el simular que se está escuchando, el interrumpir al que habla, el interpretar con los propios encuadres lo que el otro dice sin intentar comprender su sentido genuino, el aprovechar lo que dice el otro para colar mensajes propios, el utilizar las palabras del interlocutor en su contra, el aconsejar y recetar fórmulas a la ligera. Saber escuchar, en resumen, exige que la otra persona nos importe y nos interese. Y ninguna de estas cosas se puede fingir.

Una última característica de la buena comunicación es la habilidad para retroalimentar al interlocutor. Otorgamos feedback cuando comunicamos al otro información sobre la forma en que percibimos su comportamiento. Esto incluye sus resultados, sus procesos, sus actitudes, sus ideas y, en general, todas sus características en los diferentes

aspectos de su vida personal y pública. En el momento de dar un feedback se debe proceder con tacto, diciéndole a la otra persona lo que uno piensa de forma clara pero sin ofenderla ni herirla. Para esto conviene evitar las ambigüedades y las generalidades, centrarse en descripciones, limitar los juicios de valor (y en caso de darlos reconocer que son opiniones personales), basarse en hechos en lugar de suposiciones, centrarse en cosas susceptibles de ser cambiadas, estar dispuesto a recibir feedback de forma recíproca, evitar etiquetar a las personas mediante generalizaciones, preguntar, escuchar y solicitar la opinión de otros antes de adelantar formulaciones apresuradas.

Una excelente forma de lograr este tipo de retroalimentación crítica consiste en realizar un feedforward, cuyo objetivo es ayudar al otro a trazarse compromisos de mejoría para el futuro. En lugar de reparar sobre los errores del pasado y las actitudes equivocadas, el feedforward se enfoca en el futuro y en los comportamientos que habrá que adelantar para mejorar. Cuando Benjamin Zander, el aclamado director de la filarmónica de Boston, era profesor universitario, utilizó una memorable estrategia de feedforward con sus estudiantes, que consistió en decirles al inicio del año que todos ellos recibirían una calificación alta al final del curso. El único requisito era entregarle en los siguientes días una carta con fecha del final del semestre en la que expresaran por qué habían conseguido esa calificación. Fueron los propios estudiantes quienes se trazaron sus metas académicas y generaron un compromiso para su futuro.

Desarrollo personal

En los contextos actuales, el poder y la posición no son suficientes para hacer que los colaboradores realicen aquello que el jefe considera que deben hacer. Con el incremento de un mercado de profesionales especializados han surgido grandes retos para la labor directiva, pues cuanto más preparadas y competentes son las personas, tanto menor su aceptación pasiva de las órdenes y

mandatos. Así pues, un directivo que se quiera legitimar ante los empleados, debe estar alineado con los deseos de desarrollo personal de aquellos, y de esta manera propiciará el mayor incentivo para que todos aporten lo mejor de sí mismos.

La percepción que los jefes tienen de sus empleados, y las consecuentes relaciones que establecen con ellos, se podrían ubicar en una línea continua, en cuyos extremos se encuentran estas dos posiciones:

1. Al ser humano le disgusta trabajar y siempre que pueda lo evitará. En consecuencia, la gente requiere de una persona que le ordene lo que debe hacer y la mejor forma de incentivar a las personas es a través del temor al castigo.
2. Al ser humano no le disgusta necesariamente el trabajo, por el contrario, y según las circunstancias, éste puede ser fuente de placer y satisfacción. La creatividad, imaginación e ingenio están ampliamente distribuidos entre la población y, cuando se le permite desplegar sus propias habilidades, cada persona aprende a buscar y apreciar las responsabilidades.

Estas visiones, así como la amplia gama de puntos intermedios que se extiende entre una y otra, actúan como profecías de autocumplimiento. Cuando la creencia de un directivo se incline hacia un extremo o el otro, sus actuaciones se orientarán de la misma forma y determinarán su toma de decisiones, encaminando la realidad hacia el lugar en que sus expectativas la imaginan, y haciendo que éstas se confirmen.

La tarea de potenciar el propio desarrollo o el de las personas que integran una organización es contraria a la visión pesimista, aquella que sólo ve ineptitud y pereza en las personas. A nivel directivo, pues, el reto consiste en trazar unos objetivos ambiciosos para la organización y asegurar que éstos estén alineados con los objetivos de las personas que la integran, para que a todas les resulte

satisfactorio su trabajo, estén motivadas y asuman responsabilidades. Si en determinadas circunstancias alguien se ve forzado a sacrificar intereses personales en beneficio de los intereses corporativos, hay que garantizar que esa persona considere importantes los intereses grupales y los pueda percibir como un beneficio personal. De lo contrario, tanto la empresa como el empleado terminarán pagando un alto precio.

Con independencia de la posición ocupada, quien se compromete con su desarrollo personal inicia un viaje en el que deberá evaluar por sí mismo sus rasgos personales, en orden a modificar aquellos aspectos de su personalidad que juzgue inadecuados. Dicho viaje se debe iniciar siempre por una etapa de aceptación y autenticidad, pues el primer paso del proceso consiste en reconocerse y quererse tal como se es, para poder mostrarse al mundo de forma coherente, sin pretender ser alguien distinto ni ocultar los trazos de la propia personalidad. Tras esto, la persona podrá plantearse metas de cambio según sus propias necesidades, conservando siempre un margen de flexibilidad para estar abierto a modificaciones y ajustarse a las circunstancias cambiantes.

En la búsqueda del desarrollo personal, la meta más elevada es la conexión con la naturaleza más íntima de uno mismo. Por encima de los comentarios, críticas, opiniones o elogios de los demás, uno mismo es la única persona capaz de juzgar sus actuaciones y definir si está siendo franco, honesto y coherente o, por el contrario, hipócrita, falso e incoherente. En general, las personas no utilizamos todo nuestro potencial por la dificultad que nos supone el superar barreras de dos tipos: externas e internas. Sobre las primeras, el margen de acción de una persona es muy limitado, mientras que sobre los impedimentos internos siempre tiene la posibilidad de gestionar el cambio.

Una ayuda inestimable para adelantar este proceso y enfrentar las limitaciones innecesarias y nocivas que nosotros mismos nos imponemos es el coaching personal, que permite a las personas

llegar a donde quieren y aportar al mundo lo mejor de sí mismas. El coaching es un proceso que busca potenciar las capacidades de una persona, mediante el acompañamiento continuo de un coach, que apoya a su cliente (el coachee) facilitándole el camino hacia el autoconocimiento y la acción. En su conjunto, un proceso de esta naturaleza siempre fomentará la tolerancia, pues quien ha logrado aceptarse a sí mismo tal cual es, estará mejor equipado para aceptar a los otros de la forma en que son.

En el arduo camino que hay que transitar para este tipo de desarrollo, la mayor autorrealización procede de una serie de "experiencias cumbre": ocasiones especiales en las que la persona se ubica en el centro de sus actividades y actúa de forma responsable y activa como creador de su propio destino. Estos momentos son pasajeros y llegan de forma sorpresiva, cuando se ha abonado el terreno para su aparición. Aunque no es posible identificar el lugar exacto donde se ubican estas experiencias, o la causa general que las suscita, todos los grandes pensadores confluyen en afirmar que su grandeza se esconde entre las pequeñas cosas que constituyen la vida cotidiana. Los milagros no están en experiencias extraordinarias, sino en la sencillez de los espacios diarios de nuestra vida, como la familia, los amigos y el trabajo.

Robert Dilts ha trazado un modelo para identificar nuestras eventuales ineficacias en el ámbito personal y profesional y, a partir de ese diagnóstico, establecer una estrategia para conectar con lo mejor de uno mismo. Su propuesta consiste en traer a la mente una situación real en la que uno no haya obtenido o no esté obteniendo los resultados esperados. Se trata de analizarla a la luz de las siguientes dimensiones, observando en cuál o cuáles de las siete puede ocultarse la clave de la ineficacia:

1. El contexto: Analizar las características del lugar en que uno se ubica e identificar su incidencia en nuestra ineficacia. Para esto hay que conocer los factores del entorno y determinar

- cuáles de ellos actúan como potenciadores y cuáles como obstáculos en la consecución de los propios objetivos. Sobre los segundos, en caso de identificarlos, hay que definir estrategias de acción.
2. Los resultados: Definir qué se ha logrado hasta el momento y qué es lo que falta, para poder establecer con claridad en dónde se ubica la fuente de frustración.
 3. Los comportamientos: Observar la propia conducta para determinar qué comportamientos personales pueden ser causantes de la insatisfacción.
 4. Las capacidades: Pensar la mejor manera para lograr el objetivo y diseñar una propuesta práctica para elegir las mejores opciones de acción según las posibilidades y capacidades disponibles. Para que una persona mejore sus capacidades debe, a un mismo tiempo, impulsar su capacidad de hacer las cosas bien (que es una competencia externa) con su convencimiento interno de que sabe y puede hacerlas correctamente (que es una competencia interna).
 5. Las creencias: A decir de Ortega y Gasset, las creencias "son todas aquellas cosas con las que absolutamente contamos aunque no pensemos en ellas. De puro estar creyendo que existen y de que son según creemos, no nos hacemos cuestión de ellas, sino que automáticamente nos comportamos teniéndolas en cuenta". En nuestras creencias vivimos, nos movemos y somos. Algunas son favorables y potencian nuestras acciones, al plantearnos desafíos e impulsarnos a grandes logros; otras, en cambio, son limitantes y constituyen un obstáculo para alcanzar nuestras metas. Henry Ford resumió de forma ejemplar esta doble condición de las creencias:

"Si crees que puedes, tienes razón, y si crees que no puedes, también la tienes".

6. La identidad: La legendaria pregunta "¿Quién soy yo?" se encuentra detrás de todo esto. Una cuestión muy compleja, si de verdad buscamos la esencia y dejamos de lado los elementos externos y circunstanciales que rodean nuestra personalidad. El yo en su forma más íntima y auténtica es aquel que se manifiesta en lo que uno siente, piensa y cree. A medida que se clarifica esta pregunta, habrá que pensar también en una segunda cuestión, igualmente compleja: "¿Qué me impide serlo?".
7. La trascendencia: Este último elemento implica un análisis profundo de nuestra percepción sobre el sentido de la existencia. ¿Para qué estamos en el mundo? ¿Cuál es nuestra misión? Viktor Frankl sostiene que el hombre solamente podrá encontrar su verdadero sentido cuando deje de preguntarse qué le puede ofrecer a él la vida, y comience a preocuparse por qué le puede ofrecer él a la vida.

Trabajo en equipo

A los responsables de los equipos les compete integrar, motivar y contribuir al desarrollo de todos y cada uno de sus colaboradores. En consecuencia, dirigir equipos no es un ejercicio trivial, pues requiere un manejo continuo y acertado del entramado de las cuestiones humanas, y las ciencias empresariales no suelen aportar mucho a ese respecto.

Aprender a escuchar, a motivar, a comunicar, a delegar, a confiar, a liderar y a tantas otras cosas que configuran el epicentro de la dirección exitosa, no es algo que se obtenga en la escuela de negocios. Si bien es cierto que el encargado de coordinar un equipo debe tener unas grandes habilidades técnicas, también es cierto que éstas no son suficientes para el éxito de su labor. Por eso, la transición crítica desde la carrera técnica a la directiva le pasa factura a más de uno.

Como la naturaleza del trabajo cambia radicalmente, sin que la persona tenga siquiera tiempo de percibirlo, y sin que

haya habido mayores pruebas que confirmen su capacidad para el nuevo cargo, en muchas ocasiones este tipo de retos suelen generar miedo. La labor de un grupo se puede ver frustrada por un coordinador que intenta lograr consensos imposibles, que quiere agradar a todos los integrantes del equipo o que, por el contrario, carece de las habilidades mínimas para crear un ambiente de confianza y respeto.

La conexión en un equipo comienza por la cercanía entre sus integrantes y está determinada por el componente emocional que permea toda relación humana. Como el trabajo en equipo se caracteriza por la interacción y la interdependencia, la confianza entre unos y otros es un elemento central para el éxito de las labores colectivas. Quien coordina un equipo no sólo debe responder por su propio trabajo, sino también por el de su gente, así que su gran desafío consiste en generar las bases emocionales y prácticas para activar el compromiso en cada uno de aquellos a quienes coordina. Al mismo tiempo, debe canalizar el talento para que todos caminen en una misma dirección.

Cuanto mayor sea el talento de quienes integran el equipo, mayor el reto para quien debe coordinarlos. Quienes tienen talento y saben que lo tienen son más exigentes consigo mismos y con los demás; por esta razón, la coordinación de personas de valía requiere flexibilidad, creatividad e imaginación. El exceso de control puede ahogar el talento que, por el contrario, se despliega con amplitud cuando se le da espacio para ello. Un equipo descollante requiere, pues, un líder aventajado, no sólo porque debe estar capacitado para gestionar la autonomía de los demás integrantes, sino también porque el talento trabaja a gusto con el talento, pero puede ser agresivo para quien carece de él.

A diferencia de lo que se suele pensar, trabajar en equipo no es sinónimo de reunirse. De hecho, las reuniones innecesarias se deberían evitar: ese flagelo al que podría llamarse reuinionitis aguditis suele perjudicar la eficacia y el entusiasmo de un equipo. Conviene partir

de la presunción de que las reuniones no son necesarias y otorgarle a quien convoque una la carga de la prueba en contrario. Al fin y al cabo, llamar a una reunión es disponer del tiempo de un equipo y eso siempre requerirá una justificación adecuada.

En relación a la conformación de los grupos, la heterogeneidad es un arma de doble filo. Si se gestiona de forma correcta, se multiplica la riqueza del equipo y el horizonte de posibilidades se expande de forma destacable. Si se gestiona mal, por el contrario, el equipo podría paralizarse por la imposibilidad de llegar a acuerdos o por la intolerancia entre unos y otros. En efecto, las investigaciones han demostrado que los equipos más diversos son los que más rinden, pero también los que menos. En este sentido, un líder excelente es aquel que logra gestionar con éxito la complejidad propia de tener a un equipo muy diverso.

El trabajo en grupo puede aportar enormes beneficios como resultado de la sinergia generada, pues en una organización bien configurada el todo es mucho más que la suma de las partes que lo conforman. Es decir, un buen equipo alcanzará metas que ninguno de sus miembros lograría por sí mismo, por muy altas que sean sus capacidades.

Lo anterior, sin embargo, no significa que el trabajo en equipo constituya siempre la mejor opción, por lo que cada caso se debe evaluar minuciosamente. Para ciertas tareas, más de una persona puede ser una multitud, y en lugar de complementarse pueden entorpecerse o anularse unos a otros. Por ejemplo, en aquellas tareas que requieren especialmente las habilidades o conocimientos particulares de una persona, dividir dichas tareas puede ser una fuente de ineficiencia.

Por otra parte, el trabajo en equipo se puede convertir en la causa de que ciertos profesionales no quieran o no puedan realizar bien su trabajo, o que simplemente se les impida. Hay que ser conscientes de ello y evitar a toda costa

que la conformación de grupos de trabajo sea un refugio para los indecisos o una fachada para que los incapaces escondan su temor a asumir responsabilidades.

El encargado de coordinar un equipo ha de reunir ciertos rasgos generales:

- Conocer la realidad en la que vive el equipo, cuestionando continuamente su propia habilidad para comprender e interpretar dicha realidad y recabando información de los integrantes para enriquecer su propia y limitada visión.
- Tener interés por quienes conforman el equipo, pues a quien se dirige son personas y la dimensión humana siempre ha de estar en el centro.
- Ser generosos y colaboradores, porque el ambiente de cooperación y confianza recíproca expande las posibilidades de éxito en las tareas grupales.
- Establecer canales de interdependencia, aprovechando de forma eficiente las habilidades de cada uno de los integrantes.

En relación a los grupos eficaces, Douglas McGregor ha enumerado algunas de sus características: ausencia de formalidades; discusión y participación de todos; objetivos y tareas compartidos y comprendidos por cada uno; tendencia a buscar consensos para las decisiones; capacidad para transformar las decisiones en acciones; aceptación del desacuerdo, las críticas y el conflicto; liderazgo compartido, que va pasando de unos a otros según las circunstancias; y, sobre todo, espíritu de equipo, que se hace presente cuando cada uno quiere lo mejor para todos.

Liderazgo

En 1961, Stanley Milgram publicó un anuncio para reclutar voluntarios que participaran en un experimento sobre "memoria y aprendizaje", a cambio del almuerzo y unos dólares. A quienes iban llegando al laboratorio, les asignaba el rol de "enseñantes" y les daba el control de un interruptor. Con él debían infligir

descargas eléctricas a un "aprendiz" que se encontraba sentado en una silla, atado por los brazos, y con un electrodo a través del cual recibiría las descargas cada vez que cometiera un error en su tarea, que consistía en memorizar una lista de palabras.

A medida que el ejercicio avanzaba y el aprendiz persistía en sus errores, las descargas iban aumentando en potencia, superando los 400 voltios, y provocaban los gritos desesperados de dolor y súplicas de compasión por parte del aprendiz. Durante el ejercicio, el experimentador se encontraba junto al enseñante y le ordenaba realizar las descargas eléctricas cuando éste se mostraba inseguro de hacerlo.

El ejercicio se realizó con diversas variaciones. En algunas, el enseñante y el aprendiz estaban enfrentados y en otras no, en algunas las instrucciones eran personales y en otras telefónicas... En total, el porcentaje de individuos que llegó a descargar hasta 450 voltios osciló entre el 30% y el 65%, en función de las características del ejercicio, y aunque todos eran personas absolutamente normales, muy pocos se negaron de plano a administrar las descargas eléctricas.

Con este ejercicio, realizado con posterioridad a las atrocidades del holocausto nazi, Milgram realmente no estaba midiendo la memoria de nadie (y de hecho, el "aprendiz" era un actor que no recibía descargas reales), sino que estudiaba la relación de las personas con la autoridad. Trataba de observar cómo resolvían el dilema entre causar un dolor a otra persona siguiendo unas órdenes o negarse a ello, rompiendo así con la autoridad que les compelió a hacerlo.

El experimento de Milgram parece evidenciar una tendencia bastante generalizada a la docilidad, que se traduce en seguir, hasta sus últimas consecuencias, las órdenes de una autoridad que se reconoce como superior. Seguir órdenes permite deshacerse del vínculo de responsabilidad moral, pues la persona se llega a considerar a sí misma como un mero instrumento que ejecuta

los deseos de otro, y eso le faculta para hacer cosas que de otro modo no haría.

Como el hombre está condenado a ser libre, no puede evadirse de la angustia continua de tomar decisiones y cometer errores. Y en el pánico general que la gente parece sentir hacia el hecho de asumir responsabilidades, se suele desconocer que la libertad y la responsabilidad son dos caras de una misma moneda. Frente a esto, todo aquel que aspire a liderarse a sí mismo o a otros, debe tener la capacidad de tomar decisiones autónomas y asumir la responsabilidad por ellas.

De forma creciente, las organizaciones empresariales se presentan como máquinas perfectas de despersonalización, que olvidan la condición humana de sus empleados y los abandonan en un limbo abstracto, en el que deben acatar órdenes cuya procedencia no siempre resulta clara. En tal escenario, nuevamente, la tabla redentora para los trabajadores se cifra en el liderazgo de sí mismos, como herramienta para romper la presión social, las múltiples ataduras, la inseguridad y los miedos. Construir confianza en uno mismo es la mejor forma de sustraerse de la lógica perversa de la sumisión acrítica e irresponsable a las órdenes externas.

Todos llevamos dentro una víctima y un protagonista que nos plantean dos perspectivas diferentes frente a los problemas. Nuestra condición de víctimas se inclina a buscar la causa de nuestros males fuera de nosotros, atribuyéndoselos a otra persona o a la naturaleza exterior. Así quedamos inermes ante aquello que encontramos, pues al atribuirlo a un factor externo nuestra incidencia en la situación es nula. Por su parte, el protagonista siempre mira hacia dentro, reflexionando sobre su propia responsabilidad en los hechos, y todos los hallazgos que se deriven de esta búsqueda son herramientas útiles para remediar las fallas o dar una mejor respuesta a circunstancias futuras semejantes.

El liderazgo interno es una condición previa para el gobierno de personas, en el cual adquiere nuevas manifestaciones.

Kouzes y Posner han realizado encuestas durante varios años entre personas de más de treinta países para determinar qué es lo que buscan y admiran en un líder. Desde 1980, la gente ha contestado de manera coherente, resaltando las siguientes características: honestidad, visión de futuro, que inspire entusiasmo y que sea competente.

En esencia, el poder de un líder no se mide por su capacidad para dominar y hacerse obedecer, sino por la forma en que logra que las personas se desarrollen y fortalezcan. Un liderazgo transformador, pues, es aquel que busca el desarrollo y la satisfacción de los anhelos más elevados de sus seguidores y, por esta vía, forja un legado perdurable. En palabras de Lao-Tse: "El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama, ni al que todos desprecian. El buen líder habla poco, y cuando haya concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros".

Conclusión

De cada uno depende dar sentido a su propia existencia y hacer de su vida una experiencia satisfactoria. Cuenta una vieja historia que un explorador, a quien el destino condujo a la ciudad de Kammir, encontró en su camino un hermoso valle con piedras blancas y se sorprendió al ver que eran lápidas y que, junto al nombre del difunto, llevaban inscrito el número de años, meses y días que cada uno había vivido. Pero mayor fue su conmoción al constatar que el más viejo de ellos apenas si superaba los once años.

En medio de su conmoción, el explorador vio pasar al cuidador del cementerio, y se acercó a él para preguntarle cuál era la horrible tragedia que había causado la muerte de tantos niños. El cuidador sonrió, lo tranquilizó y le contó que en Kammir existía una costumbre según la cual, al cumplir los quince años, todos los jóvenes recibían una libreta para el resto de su vida: en ella hacían una anotación cada vez que disfrutaban intensamente algo, especificando el tiempo que duraba ese gozo. Cuando alguien moría, se abría

su libreta, contabilizaban el tiempo de lo disfrutado y lo escribían sobre su tumba. La gente de Kammir consideraba que ese era el único y verdadero tiempo vivido.

La vida es una valiosa oportunidad y de cada uno depende volcarla hacia las cosas realmente importantes, asumiendo responsablemente su libertad. De cada uno depende la elección de su propio sendero y la posibilidad de que el recorrerlo sea placentero y significativo.