

El liderazgo centrado en Principios

Eduardo Ortega

ODE XVI

Escuela de Ingeniería de Dirección Empresaria

Febrero 2002

Índice

Liderazgo centrado en principios	3
Introducción	3
Cuatro niveles de liderazgo	4
Los siete hábitos de la gente eficaz	5
Hábitos correspondientes a dones primarios (victoria privada)	5
Los dones secundarios (victoria pública)	6
Renovación	6
Tres resoluciones	7
Resoluciones universales	7
La grandeza primaria	8
El poder de un paradigma	8
El poder de un cambio de paradigma	9
El paradigma basado en principios	9
Cómo nos vemos a nosotros mismos	10
Adentro-afuera vs. Afuera-adentro	10
Cómo educar y obedecer la conciencia	10
Los seis días de la creación	11
Tomar fuerza prestada produce debilidad	11
Implicaciones del proceso de desarrollo de los 6 días	11
Cómo clarificar la comunicación	12
Percepción y Credibilidad	12
Actitudes y comportamientos	12
Palabras y relaciones	13
La habilidad y la seguridad	13
La lógica y la emoción	13
La simpatía y la empatía	14
El poder centrado en principios	14
Tres tipos de poder	14
Herramientas de Poder	15
Conclusión	16

Liderazgo centrado en principios

"La era del progreso llegó a su fin. A lo largo de incontables milenios no hubo progreso; solo ciclos. De pronto surgió la creencia de que el progreso no solo era posible sino inevitable. La expectativa de vida aumentaría. El confort material se multiplicaría. Sin embargo el progreso no es tan atrayente como prometía. Dos guerras mundiales infinitamente más crueles por causa del moderno armamento; amenaza de terrorismo biológico y nuclear; ríos contaminados y bosques arrasados; megaciudades atestadas de campesinos que perdieron sus tierras; adictos al trabajo que sacrifican su salud y familias en el altar de la prosperidad. Los empleados trabajaron más y más, para obtener menos y menos. Esa es la recompensa por haber sobrevivido a los recortes de personal y a las reestructuraciones.

Ahora estamos en el umbral de una nueva era: la de la revolución. Hasta el cambio ha cambiado, es discontinuo, abrupto. Los flujos de capitales globales se convirtieron en un descontrolado torrente, que erosiona la soberanía económica de las naciones. La ubicuidad de Internet convirtió la geografía en algo insignificante. En esta nueva era, una compañía que evoluciona lentamente se encamina hacia la extinción".

Gary Hamel, especialista en estrategia y profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

Pocas obras me han parecido tan coherentes y sólidas como la que tiene el nombre que aparece como título de esta monografía, de Stephen Covey. Ha constituido para mí, una fuente de motivación para el cambio y una afirmación a mi convicción de que no somos víctimas de las circunstancias sino que podemos elegir y buscar decididamente nuestro destino. Covey además de presentar conceptos y organizarlos, los baja a tierra, mostrando claramente el modo en que se puede lograr efectividad en todos los ámbitos de la vida (dado que somos seres integrales), basándonos en principios correctos. El proceso no será fácil ni breve. Por el contrario afirma que no se pueden saltar pasos en el desarrollo en cualquiera de los ámbitos, y que no existen atajos hacia el éxito perdurable.

Divide el libro en dos partes: primero presenta los principios para la eficacia personal e interpersonal, y luego los correspondientes al desarrollo gerencial y organizacional. De esta forma reafirma su aseveración de que el crecimiento debe realizarse desde adentro hacia fuera, comenzando desde el carácter.

En momentos como el actual, los cambios se suceden a una velocidad tal, que no nos permite acomodarnos, ni aprender técnicas para enfrentarlos. Los principios nos proporcionan la única base sólida que no cambia, en la cual podemos ponernos de pie y lograr el sentido de orientación y seguridad que necesitamos.

Introducción

Algunos hábitos de ineficacia hunden sus raíces en nuestro condicionamiento social de pensamiento inmediatista y a corto plazo. Muchos de nosotros empezamos por retrasarnos en la escuela y después estudiamos todo en el último momento y pasamos los exámenes. Incluso conseguimos títulos de esta forma. Pero, ¿funciona este método en una granja? ¿Podemos "olvidarnos" de sembrar en primavera, holgazanear durante todo el verano y después trabajar muy duro en otoño para recoger la cosecha? Es fácil reírse de enfoques tan absurdos en la agricultura, pero así actuamos en el ámbito académico, aunque sabemos que no conseguiremos una buena educación.

El enfoque basado en las cosas fáciles o rápidas no puede funcionar en la granja, porque allí estamos sometidos a leyes naturales. Estas leyes actúan con independencia de nuestro conocimiento consciente de ellas y de nuestro acatamiento.

El auténtico carácter y el desarrollo técnico están indisolublemente relacionados con leyes naturales y principios rectores; cuando lo constatamos aumenta nuestra fuerza para romper con el pasado, superar viejos hábitos, cambiar nuestros paradigmas y alcanzar eficacia interpersonal.

Los principios no son un invento nuestro ni depende de la sociedad, son las leyes universales que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humanos. Los principios correctos son como brújulas: siempre señalan el rumbo. Si sabemos como interpretarlos no nos perderemos, ni nos confundiremos, ni nos aturdirán las voces y los valores en conflicto.

La historia muestra cómo los pueblos y las civilizaciones prosperaron en la medida en que obraron en armonía con principios correctos. En el origen de la decadencia de las sociedades hay prácticas absurdas que fueron violaciones a los principios correctos.

Fundamentar nuestra vida en principios correctos nos da una base firme sobre la cual sustentar nuestro desarrollo en todas las áreas. Esta base tiene cuatro dimensiones: *seguridad, guía, sabiduría y poder*. No centrarnos en principios, sino en bases alternativas como trabajo, placer, amigos, familia, dinero, etc. nos debilita y desorienta.

- **Seguridad:** representa nuestro sentido del valor propio, la identidad, la firmeza emocional, la autoestima y la fortaleza personal.
- **Guía:** Es la orientación que recibimos en nuestra vida. Gran parte de ella proviene de los patrones, principios y criterios que rigen nuestra toma de decisiones.
- **Sabiduría:** ella nos sugiere un sentido de equilibrio. Contempla el juicio, el discernimiento y la inteligencia.
- **Poder:** Es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía para llevar algo a cabo. También incluye la capacidad para superar hábitos profundamente arraigados y desarrollar otros nuevos y más eficaces.

Cuatro niveles de liderazgo

El liderazgo centrado en principio (PCL por sus siglas en inglés) se pone en práctica en cuatro niveles, de adentro hacia afuera:

1. Personal (mi relación conmigo mismo):
2. Interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás):
3. Gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo una tarea):
4. Organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, estrategia y sistemas acordes a ello)

Es necesario trabajar sobre todos ellos. Con respecto a los dos primeros es necesario:

- **Confiabilidad** en el nivel personal: está basada en el carácter (lo que uno es como persona) y en la capacidad (lo que uno puede hacer). Muchas personas buenas y honestas pierden gradualmente su confiabilidad profesional pues caen

en la rutina hasta convertirse en gente obsoleta dentro de las organizaciones. Otras piensan que no es necesario desarrollar su carácter, y se conforman con saber usar técnicas manipuladoras que pueden mostrar algunos resultados en el corto plazo, pero luego no se los considerará dignos de confianza, ni demostrarán sabiduría en sus decisiones.

- **Confianza** en el nivel interpersonal: la confiabilidad es el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano-tu ganas. Si dos personas confían recíprocamente, pueden disfrutar de una comunicación clara, de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva. Si una de ellas es poco competente, el problema puede solucionarse con capacitación. Pero si tiene defectos en el carácter, entonces debe formular y cumplir compromisos para así acrecentar su seguridad interior, perfeccionar sus habilidades y reconstruir relaciones de confianza.

Con respecto a los otros dos niveles de desarrollo dada la extensión acotada de la monografía solo serán mencionados los requerimientos correspondientes:

- **Otorgar poder** en el nivel gerencial
- **Alineamiento** en nivel organizacional

Los siete hábitos de la gente eficaz

Cada uno de estos hábitos está asociados con una capacidad o don exclusivo de los seres humanos. Los tres primeros dones son primarios y están asociados a la victoria privada. Los hábitos 4, 5, y 6 son secundarios y están asociados a la victoria pública. El séptimo hábito renueva y potencia el proceso de evolución.

Hábitos correspondientes a dones primarios (victoria privada)

1. **Ser proactivo** (*don de autoconocimiento*). La responsabilidad es la habilidad de elegir la respuesta (respuesta + habilidad = responsabilidad). En la parte inferior del espectro de eficacia se encuentra la persona que transfiere su responsabilidad culpando a otros, a los acontecimientos o al medio ("de allá afuera"). Es decir otorga poder a la debilidad de los demás. Luego autocrea evidencia para apoyar su percepción de que el problema son los demás.

En la zona superior del espectro esta la autoconciencia: "Conozco mis tendencias y mis guiones pero yo no soy esos guiones. Puedo rescribir mis guiones".

Existe un margen de libertad entre lo que le pasa a usted y su respuesta. Cuanto más ejercite esa libertad, más amplia se hará. Es decir elegirá su respuesta con más responsabilidad, sin importar su estructura genética o sus experiencia infantiles.

2. **Empezar con un objetivo en mente** (*don de la imaginación y de la conciencia*). Decida qué va a hacer con el tiempo, el talento y las herramientas con las cuales debe trabajar: "dentro de mi pequeño radio de influencia, seré yo quien decida". En el extremo inferior está la sensación de inutilidad de las metas, propósitos y esfuerzo por perfeccionarse. Después de todo si usted es una víctima por completo, ¿qué cambio efectivo puede realizar? Y así vagará por la vida esperando que el medio sea positivo, para poder asegurarse el pan de cada día.

En el otro extremo está la sensación de esperanza y propósito: "He creado el futuro en mi mente, puedo imaginar como será". Solo las personas pueden imaginar un nuevo curso de acción y seguirlo conscientemente. ¿Para qué la

conciencia? Quienes intentan ejercitar la creatividad sin conciencia caen inevitablemente en lo irrazonable y desequilibrado. Viktor Frankl, el psiquiatra austríaco sostuvo que si uno tiene significado o propósito, es decir si tiene un *porqué*, puede vivir con cualquier *cómo*.

3. **Lo primero es lo primero** (*don de la fuerza de voluntad*). En el extremo inferior esta la vida inconsistente de dejarse llevar, eludiendo responsabilidades y adoptando la línea del menor esfuerzo, ejercitando poco la iniciativa y la fuerza de voluntad. En el otro extremo se encuentra la vida altamente disciplinada que se concentra intensamente en las actividades de suprema importancia, que no son necesariamente urgentes. Es una vida potenciada e influyente.

Los dones secundarios (victoria pública)

4. **Piense en "yo gano/tu ganas"** (*don de la abundancia*). La seguridad de uno proviene de los principios. Cuando su cónyuge comete un error, usted no se convierte en acusador, porque su seguridad no se fundamenta en que su cónyuge satisfaga sus expectativas. Cuanto más embebida está una persona por la mentalidad de la abundancia, más le gusta compartir el reconocimiento y el poder. La mentalidad de escasez por el contrario, supone que si alguien gana otros pierden, por lo tanto el éxito ajeno representa una amenaza.
5. **Procure primero comprender y después ser comprendido** (*don de valentía equilibrada con el respeto*). Uno tiende a pensar "Usted debe comprenderme. Yo lo comprendo a usted, pero usted no me comprende a mí. Así que déjeme contarle mi historia". La otra persona responde: "Trataré de comprenderlo". Pero mientras "escucha", pasa todo el tiempo preparando su respuesta. Solo aparenta escuchar o lo hace selectivamente. Esto es lo que sucede a menos que el otro se sienta comprendido.

Se debe abandonar los instintos de luchar o huir para alcanzar una comunicación madura en ambos sentidos en la cual la valentía y la consideración están equilibradas.

6. **Sinergice** (*don de la creatividad*). Dos mentes respetuosas que se comunican, encuentran soluciones mucho mejores que cualquier propuesta individual. La mayoría de las negociaciones son regateos posicionales, y en el mejor de los casos culminan en un compromiso. Pero cuando se entra en comunicación sinérgica, se abandona la posición personal y uno comprende las *necesidades e intereses profundos* de las partes, y se llega a soluciones para satisfacer unas y otros.

Renovación

7. **Afile la sierra** (*don de perfeccionamiento constante*): Las personas efectivas se ejercitan en la autorrenovación, en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Participan en algún programa moderado y regular de gimnasia aeróbica. Ejercitan sus mentes leyendo, resolviendo problemas creativos, escribiendo y observando. En el terreno emocional se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás con auténtica empatía, demostrar amor incondicional y asumir la responsabilidad por sus propias vidas, decisiones y reacciones. En lo espiritual, se concentran en la plegaria, el estudio de las sagradas escrituras y la meditación. Algunas de estas actividades pueden llevarse a cabo en el transcurso normal del día; otras deberán agendarse especialmente. Llevan algún tiempo pero a largo plazo nos ahorran mucho más. Nunca debemos estar tan ocupados aserrando que no tengamos tiempo de afilar la sierra.

Tres resoluciones

Todos nos enfrentamos a fuerzas que nos limitan, y eso provoca que en ocasiones hagamos cosas que van en contra de nuestras intenciones y resoluciones. Debemos tener presente que nos convertimos en esclavos de todo lo que nos domina. A menudo cometemos dos errores respecto de las resoluciones que tomamos: 1) *no tenemos una clara comprensión de quienes somos*, en consecuencia nuestros hábitos se convierten en nuestra identidad, y decidir cambiar un hábito constituye una amenaza para nuestra seguridad. 2) *No tenemos un claro panorama de adónde queremos ir*, por eso nuestras resoluciones no son firmes. Luego nos desalentamos y las abandonamos.

Sustituir un mal hábito profundamente arraigado por uno bueno, requiere una profunda comprensión de uno mismo. Y además juicio, compromiso, retroalimentación y continuidad. La rendición de cuentas engendra capacidad para responder.

Calcule los costos del cambio y ponga a disposición los recursos necesarios. Si cumplimos con nuestras resoluciones, podremos avanzar más fácilmente hacia nuevas victorias.

Resoluciones universales

Hay tres poderosas fuerzas restrictivas que actúan sobre nuestras vidas para acabar con toda nueva resolución o iniciativa. Podemos superarlas adoptando y observando tres resoluciones:

1. **Los apetitos y las pasiones.** Para superarla *resuelvo ejercitar la autodisciplina y la autonegación*. Siempre que somos excesivamente indulgentes con los apetitos y las pasiones físicas, dañamos nuestros procesos y juicios mentales así como nuestras relaciones sociales. Los principios de la moderación, la constancia y la autodisciplina deben convertirse en principios de vida de una persona. Nuestras vidas son ecosistemas, y si nuestro lado físico está desequilibrado, los demás sistemas se ven afectados. Cuanto más viejos nos hacemos, necesitamos más disciplina y moderación, y sin embargo tenemos más deseos de bajar los brazos, descansar y ser indulgente con nosotros mismos. Sentimos que hemos pagado nuestras deudas y tenemos derecho a ceder un poco. Si soy excesivamente indulgente con mi persona, pierdo sensibilidad respecto de las necesidades de los demás, me hago más impaciente, me disgusto y después tiendo a volcar ese disgusto en los demás.
2. **El orgullo y las apariencias:** Para superar estas fuerzas restrictivas *decido mejorar mi carácter y mi competencia*. Sócrates dijo: "La más grandiosa forma de vivir honorablemente es ser lo que aparentamos ser". El espejo social es un elemento muy poderoso en la creación de nuestra idea de quienes somos. Recibimos presión de personas exitosas, poderosas, que van siempre a la moda. Pero cuando se vive de acuerdo a los propios valores y principios fundamentales se puede ser honesto, directo y franco. Y eso hace que las personas con dobles intenciones pierdan el control sobre nosotros. Si nuestro concepto de nosotros mismos proviene de lo que los demás piensan de nosotros, adaptaremos nuestras vidas a sus deseos y expectativas. Cuanto más actuemos para satisfacer expectativas ajenas, más débiles, superficiales e inseguros seremos. Entonces perdemos el respeto por nosotros mismos y el respeto de los demás.

Basar nuestra seguridad en las modas, las propiedades o los símbolos de status puede ser nuestra perdición. La moda nos inspira el deseo de parecer y no el de ser.

- 3. Las aspiraciones y la ambición desenfrenada:** Para superarlas *decido dedicar mis talentos y recursos a fines nobles y a prestar servicio* a los demás. Si alguien anda a la búsqueda de ser el número uno, y piensa "en qué me puede beneficiar esto", no tendrá sentido para él ser un agente de principios y causas valiosas, sino que estará concentrado en el poder, la fortuna, la fama, la posición y las posesiones. Una persona ambiciosa busca su propia gloria y está profundamente preocupado por sus propios planes. Puede incluso considerar a su propio cónyuge y a sus hijos como posesiones y tratar de obtener de ellos el comportamiento que le dé más popularidad. Ese tipo de amor posesivo es destructivo. Así, todos se convierten en competidores, o bien en conspiradores contra él. Tales personas emplean diversos métodos de manipulación (la amenaza, la prepotencia, la mentira) para lograr sus fines. Mientras una persona no tenga vocación de servicio no responderá a las exigencia de su entorno cuando afecten sus propios intereses egocéntricos. Lo contrario de la doble mentalización es la integridad. Logramos la integridad al dedicarnos desinteresadamente a servir a otros.

La grandeza primaria

Covey define dos tipos de grandeza: la *grandeza secundaria*, relacionada con los rasgos positivos de la personalidad, y la *grandeza primaria*, relacionada con el carácter. Dentro de los elementos de la ética de la personalidad están las habilidades para la comunicación, estrategias de influencia y pensamiento positivo. Si bien estos elementos son beneficiosos y en algunos casos esenciales para el éxito, no dejan de ser secundarios. Pueden dar resultados a corto plazo, pero no se puede lograr éxito en las relaciones a largo plazo sin desarrollar la bondad, la integridad y la fuerza del carácter. Sería como construir paredes sin poner los cimientos. Si bien "lo que haces grita tan fuerte que no puedo escuchar lo que dices", lo que *somos* es mucho más elocuente que cualquier cosa que *decimos* o *hacemos*. Nuestra idea de lo que somos está condicionada por nuestros paradigmas.

El poder de un paradigma

La palabra paradigma proviene del griego y se la emplea con el sentido de modelo, teoría o marco de referencia. En el sentido más general es el modo en que percibimos, comprendemos e interpretamos el mundo. Podemos pensar los paradigmas como mapas. Los mapas son simplemente una representación del territorio, pero *no son el territorio*. Supongamos que queremos llegar a un lugar de la ciudad de Buenos Aires, pero por error tenemos un mapa de la ciudad de Rosario. Podemos trabajar sobre la propia conducta: poner más empeño, duplicar la velocidad, pero solo lograremos llegar más rápido al lugar equivocado. También podemos trabajar sobre la actitud: pensar positivamente tal vez nos haga sentirnos feliz en cualquier parte, pero no nos ayudará a llegar al lugar correcto. El problema fundamental no tiene nada que ver con la actitud o la conducta, sino con el hecho de que el nuestro es un mapa equivocado. Si contamos con el plano correcto, la actitud y la conducta pueden determinar una diferencia real, pero el primero y más importante requerimiento es la precisión del mapa.

Todos tenemos muchos mapas en la cabeza que son básicamente de dos tipos: del modo en que son las cosas (realidad), y del modo en que deberían ser (valores). Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos. Pocas veces cuestionamos su exactitud, porque ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y nuestra conducta.

El poder de un cambio de paradigma

Tanto Copérnico como Einstein y muchos otros que produjeron avances significativos en las ciencias, tuvieron que romper con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas. La democracia surgió de un cambio de paradigma, se cambió de "el derecho divino de los reyes", a "el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo".

No todos los cambios de paradigmas son positivos. El paso de la ética del carácter a la ética de la personalidad, que se produjo a partir de la posguerra, nos alejó de las raíces que nutren el verdadero éxito y la verdadera felicidad. Sin embargo ya sea que nos empujen en direcciones positivas o negativas, los cambios de paradigmas generan poderosas transformaciones. Covey cuenta un ejemplo de mini cambio de paradigma:

"Me sucedió en el metro de Nueva York. La gente estaba sentada, leyendo el periódico, perdida en sus pensamientos o descansando. De pronto entraron en el vagón un hombre y sus hijos. Los niños eran tan alborotadores que de inmediato se modificó todo el clima. El hombre se sentó junto a mí y cerró los ojos como abstrayéndose de la situación. Los niños vociferaban de aquí para allá, arrojando objetos. Resultaba difícil no sentirse irritado.

El hombre no hacía nada. Con lo que me parecía una paciencia y contención inusuales, me volví hacia él y le dije: "Señor, sus hijos están molestando a muchas personas ¿no puede controlarlos un poco más?"

El hombre alzó los ojos como si recién tomara conciencia de la situación, y dijo con suavidad: "Oh, tiene razón. Supongo que tendría que hacer algo. Volvemos del hospital donde su madre ha muerto hace más o menos una hora. Todavía no sé cómo reaccionar, y supongo que ellos tampoco saben cómo hacerlo".

De pronto *vi* las cosas de otro modo y como las veía de otro modo *pensé* de otra manera, *sentí* de otra manera, me *comporté* de otra manera. Mi irritación se desvaneció. Ya no era necesario preocuparme por controlar mi actitud y mi conducta. Mi corazón se llenó por el dolor de aquel hombre. Librementemente fluían mis sentimientos de simpatía y compasión".

Podemos pasar mucho tiempo trabajando con la ética de la personalidad para cambiar nuestras actitudes y conductas, sin siquiera aproximarnos al fenómeno del cambio que se produce espontáneamente cuando vemos las cosas de un modo diferente. Según decía Thoreau, "Mil cortes en las hojas del árbol del mal equivalen a uno solo en las raíces". Los paradigmas son las raíces de las que fluyen la actitud y la conducta.

El paradigma basado en principios

Los principios son leyes naturales que no se pueden quebrantar. Solo podemos quebrantarnos a nosotros mismos al ir contra ellos. Gobiernan el desarrollo y la felicidad humanos, y están en las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado. Estas leyes actúan con independencia de que nuestros mapas mentales concuerden con ellas. No corresponden a una religión o doctrina en particular. Son esencialmente indiscutibles porque son evidentes por sí mismos. Para comprobarlos basta considerar el absurdo de que vivir una vida basada en sus

opuestos (mala fe, engaño, bajeza, inutilidad, mediocridad o degeneración), pueda llevar a la felicidad y el éxito duraderos.

Los principios no son prácticas. Una práctica es una acción específica, que da resultado en cierta circunstancia pero no en otras, como pueden atestiguarlo padres que criaron varios hijos. Los principios son de aplicación universal. Se aplican a individuos, matrimonios, familias, organizaciones privadas y públicas.

Los principios no son valores. Una pandilla puede tener valores que violan los principios fundamentales. Los principios son el territorio y los valores son mapas. Cuando valoramos los principios correctos tenemos el conocimiento de las cosas tal como son.

Cómo nos vemos a nosotros mismos

La visión que tenemos de nosotros mismos afecta no solo nuestras actitudes y comportamientos, sino también la visión que tenemos de otras personas. De forma inconsciente proyectamos nuestras intenciones en su comportamiento, y sin embargo creemos que somos objetivos. Si la visión (o definición) que tenemos de nosotros mismos proviene del espejo social, será distorsionante. Y a menos que cambiemos será una grave desventaja para toda la vida.

Para afirmar el potencial de alguien, uno debe mirarlo con los ojos de la fe y tratarlo acorde con su potencial, no con su comportamiento. Esto significa que lo tratemos con respeto y confiemos en él condicionalmente. Si nuestros móviles, palabras y actos tienen su origen en las técnicas de la personalidad, más que en la integridad de nuestro carácter, los demás percibirán esa inseguridad o ambigüedad.

La acción que tomemos modifica la visión de nosotros mismos. Si alguien hace una promesa y no la cumple, su autoestima tiende a disminuir, acaba forjando un retrato diferente de sí mismo y adapta su comportamiento a él. Pero si nos enfrentamos adecuadamente a cada nuevo desafío y lo superamos gestaremos en nuestro interior un nuevo tipo de libertad, poder y capacidad.

Adentro-afuera vs. Afuera-adentro

Creo que muchos de los problemas sociales endémicos de nuestro país se deben al paradigma social dominante de afuera hacia adentro. Todos están convencidos de que el problema está "allá afuera", y de que si "ellos" entraran en razones, o repentinamente desaparecieran, el problema se resolvería.

Adentro-afuera significa comenzar primero con nosotros mismos, con nuestros paradigmas, nuestro carácter y nuestros móviles. Si queremos tener un matrimonio feliz debemos ser el cónyuge comprensivo, empático y amante, que genera energía positiva. Si queremos tener más campo de acción en nuestro trabajo, debemos ser un empleado más responsable y colaborador. Si queremos que confíen en nosotros debemos ser dignos de confianza. Si queremos la grandeza secundaria del reconocimiento público, hemos de concentrarnos primero en la grandeza primaria del carácter.

En muchos matrimonios desdichados, cada uno de los cónyuges confiesa los pecados del otro y se concentra en cambiar y modelar al otro.

Cómo educar y obedecer la conciencia

La conciencia distingue la congruencia y la disparidad con los principios correctos y nos eleva hacia ellos. Exige vivir honestamente, leer buena literatura inspiradora y tener pensamientos nobles. Las cosas obscenas o groseras pueden originar una

oscuridad interior que entorpezca nuestra más elevada sensibilidad y motive la conciencia social del "¿Seré descubierto?" en lugar de "¿Está bien o está mal?".

La educación de la conciencia comienza en la familia y continúa indefinidamente a través de los ejemplos y preceptos paternos. Luego uno mismo se hace cargo de la necesidad de educar la conciencia. Se debe buscar ser responsable en todo: en el tiempo, el dinero, las relaciones, la familia, su cuerpo.

Una persona con grandeza natural devuelve amabilidad por ofensa, y paciencia por impaciencia. Bendice a quienes lo maldicen, perdona, avanza por la vida con alegría, creyendo en la bondad potencial de la gente, y en el triunfo final de la verdad. Cuanto más bendecimos a los demás, más bendiciones recibimos y construimos la grandeza primaria dentro de nuestra personalidad y de nuestro carácter.

Los seis días de la creación

Toda evolución y progreso reales se llevan a cabo paso a paso, siguiendo una secuencia natural de desarrollo. El Génesis registra que la Tierra fue creada en seis días. Todos ellos importantes, a su debido tiempo: la luz, las aguas, la tierra, las plantas, los animales y finalmente el hombre. Este proceso secuencial de desarrollo es común a todos los aspectos de la vida. El progreso implica aceptar que estoy en el nivel actual y negarme a aparentar otra cosa.

Tomar fuerza prestada produce debilidad

Los padres, directivos, líderes y personas que ocupan puestos de autoridad, pueden ser capaces y tener conocimientos (6º día) pero ser emocionalmente inmaduros (2º día). ¿Cómo reacciona la gente inmadura ante las presiones? ¿Cómo reacciona el jefe cuando sus subordinados no hacen las cosas a su manera? ¿Cómo trata un padre a un hijo fastidioso? ¿Cómo trata una diferencia con su cónyuge? Una persona emocionalmente inmadura tenderá a tomar fuerza prestada de su puesto de trabajo, de su fuerza física, o de su intelecto para compensar la debilidad de su carácter. Usará sus puntos fuertes para arrinconar a la gente. Esto produce a la larga debilidad en tres facetas:

1. *Desarrollará debilidad **dentro de sí mismo***. Tomar fuerza prestada refuerza su dependencia de factores externos para lograr que las cosas se hagan.
2. *Desarrollará debilidad **en los demás***. Los demás aprenden a actuar o a reaccionar por miedo o conformidad, coartando así su propia capacidad de razonar, su libertad, su crecimiento, su iniciativa y su disciplina interior.
3. *Desarrollará debilidad **en las relaciones***. Las relaciones estarán cada vez más tensas. El miedo sustituirá la cooperación. Todas y cada una de las personas implicadas se harán un poco más arbitrarias, más inestables y más defensivas.

Aunque el tomar fuerza prestada le permita ganar una discusión se pierde. Todos pierden. Su propia fuerza se transforma en su debilidad.

¿Qué pasa cuando perdemos los factores externos a los que pedimos fuerza prestada? Nos quedamos paralizados por las debilidades que hemos desarrollado en nosotros mismos, en nuestras relaciones y en los demás.

Implicaciones del proceso de desarrollo de los 6 días

- *El crecimiento es un proceso natural*: se recoge lo que se siembra.
- *Todos estamos en diferentes días* (niveles de crecimiento) en los distintos campos: físico, social, emocional, intelectual y espiritual.

- *Las comparaciones pueden ser peligrosas:* si nuestra sensación de valor y seguridad personales proviene de comparaciones, viviremos inseguros y angustiados, sintiéndonos superiores en un minuto, e inferiores al minuto siguiente. Es mucho mejor compararnos con nuestra propias potencialidades, con el objetivo de alcanzarlas.
- *No existen los atajos:* Si aparentamos ser más de lo que somos, a la larga terminarán perdiéndonos el respeto y también nos lo perderemos nosotros mismos.
- *Para mejorar debemos partir de donde estamos,* no de dónde deberíamos estar, ni de dónde está otra persona, ni de donde los demás creen que estamos.
- La introspección y la meditación nos brinda una comprensión más precisa de nuestras debilidades y por lo tanto mayor poder para superarlas. Para esto es necesario periódicamente parar de hacer cosas y dedicar tiempo a la reflexión.

Cómo clarificar la comunicación

La mayor parte de las dificultades en la comunicación tienen su origen en la percepción y en la credibilidad. No vemos el mundo como es, sino según nuestros marcos de referencia. Nuestras percepciones, inducidas por nuestra experiencia, influyen fuertemente sobre nuestros sentimientos, creencias y comportamiento.

Percepción y Credibilidad

Los problemas de credibilidad son los más difíciles de resolver, porque cada uno de los implicados cree ver el mundo tal cual es. Al no tener conciencia de la distorsión de su propia percepción adopta la siguiente actitud: "Si usted no está de acuerdo conmigo, para mí usted está automáticamente equivocado, por que estoy seguro de estar en lo cierto". Cuando estamos "tan en lo cierto" como para que todo aquel que ve las cosas de forma diferente se sienta mal, la mejor protección que cree tener esa persona para evitar nuevas afrentas de nuestra parte es etiquetarnos, ponernos tras los barrotes mentales y emocionales por tiempo indeterminado, y no dejarnos en libertad hasta que hayamos pagado "hasta el último céntimo". La mayor parte de los problemas se resolverían si una o ambas partes se dieran cuenta de que las diferencias se originan en un problema de percepción.

Actitudes y comportamientos

Para clarificar las comunicaciones son esenciales ciertas actitudes y comportamientos.

Actitudes:

- Presupongo que usted obra de buena fe; no cuestiono su sinceridad ni sus buenas intenciones.
- Cuido nuestra relación y quiero resolver esta diferencia de percepción. Ayúdeme a verla desde su punto de vista.
- Estoy dispuesto a ser influido y dispuesto a cambiar.

Comportamientos:

- Escuche con la intención de comprender.
- Hable con la intención de ser comprendido.
- Comience el diálogo a partir de un punto de referencia común o de un punto de acuerdo, y avance lentamente hacia las áreas de desacuerdo.

Con estas tres actitudes y comportamientos se pueden resolver casi todos los problemas de percepción y credibilidad. Cuando los demás nos juzguen o no estén de acuerdo con nosotros, debemos contestar algo así como: "Bien, usted ve las cosas de forma diferente. Me gustaría comprender cómo las ve". Cuando no estemos de acuerdo con otra persona diremos: "Veo las cosas de forma diferente. Permítame compartir con usted como las veo". Esta forma de expresarnos admite que los demás también cuentan, al decirles: "Usted también es importante. Sus opiniones y sentimientos, al igual que los míos son legítimos y respetables".

Palabras y relaciones

La relación de persona a persona es la clave de la comunicación eficaz. Cuando las relaciones son deficientes, la gente se vuelve suspicaz y desconfiada, en lugar de tratar de interpretar el significado y la intención de lo que dice. En el extremo opuesto, cuando la relación es armoniosa, podemos comunicarnos casi sin palabras y conseguimos que se nos comprenda. Para llegar a ese nivel de eficacia en la comunicación, trate de apartar en esos instantes sus propios intereses, preocupaciones, temores y necesidades personales. Permítale exponer sus intereses y metas, y subordine usted sus propios sentimientos a los de ellos.

La habilidad y la seguridad

La eficacia de la comunicación la podemos visualizar en dos niveles, como si fuera un iceberg. La porción pequeña y visible corresponde a la *habilidad* de la comunicación. La gran masa oculta bajo la superficie de agua, representa el nivel más profundo, de la actitud o motivación, que podríamos denominar nuestra base de *seguridad*. Para lograr cualquier mejora significativa, de largo plazo, es necesario trabajar en ambos niveles (habilidad y seguridad). Todo esto exige práctica. Pero debido al estigma que a veces implica ser un "novato", muchos aparentan poseer habilidades interpersonales que no tienen. Sin embargo es necesario aceptar lo que hoy somos para poder avanzar a lo que querríamos ser.

Escuchar profunda y genuinamente a otro requiere una enorme cantidad de seguridad interior. Al hacerlo podemos ser transformados. El fantasma del cambio atemoriza a la mayoría de las personas.

Sin embargo en el centro de cada persona hay un conjunto de valores y sentimientos que configuran el verdadero yo, un sentido de valor intrínseco que es independiente de cómo nos traten los demás. Se trata de nuestro yo inviolable, de nuestra identidad.

La lógica y la emoción

La comunicación eficaz exige que comprendamos tanto el contenido como la intención y que aprendamos a hablar en los lenguajes de la lógica y de la emoción. El lenguaje de la emoción es mucho más poderoso y motivador que el de la lógica. La gente se comporta mucho más según lo que siente que según lo que piensa. Debemos tratar de comprender la intención de la comunicación sin rechazar su contenido. Podemos lograrlo dedicándole tiempo, procurando comprender en primer lugar y expresar abiertamente nuestros sentimientos.

Para ser eficaz en la exposición de los puntos de vista propios, demuestre una clara comprensión de los puntos de vista alternativos. Artícuelos mejor que los que abogan por ellos.

La simpatía y la empatía

El prestar total atención, el luchar por superar la posible categorización que uno tenga y el tratar de ver las cosas desde otro punto de vista, exige valentía, paciencia y fuentes internas de seguridad. Significa estar abiertos al cambio, e introducirse en las mentes y los corazones de los demás para ver el mundo como ellos lo ven. No significa sentir como ellos se sienten: eso es simpatía. Significa en cambio, que uno entiende cómo se sienten o ven el mundo los demás: eso es empatía. Requiere de humildad aceptar que las ideas de otros pueden ser mejores que las de uno, y reconocer los errores que cometemos. La comunicación, depende más que nada en confiar en los demás y aceptarlos con sus ideas y sentimientos, y admitir que son diferentes y ellos también piensan que tienen razón.

La clave para lograr influencia en los demás es que perciban que pueden influirnos.

El poder centrado en principios

El verdadero poder de liderazgo emana de poseer un carácter honorable y del ejercicio de ciertas reglas y principios del poder. La mayoría de las teorías sobre el tema explican por qué surgió y sobrevivió determinado líder pero no ayudan a prever futuros líderes ni a cultivar la capacidad de dirigir. Hay un enfoque más fructífero: observar a los partidarios de los líderes, y valorar el liderazgo preguntando por qué razón hay quienes les siguen.

Tres tipos de poder

Hay razones variadas y complejas por las cuales se sigue a los líderes, pero se las puede examinar desde tres perspectivas diferentes:

- ***Poder coercitivo.*** La motivación es el miedo. Las personas temen lo que puede suceder si no obedecen lo que se les pide. O temen perder algo bueno. Así el partidario finge lealtad, pero su compromiso es superficial y su energía puede transformarse rápidamente en sabotaje y destrucción cuando nadie lo ve o cuando la amenaza ha desaparecido. El líder también actúa por temor a no obtener sumisión. Se trata del enfoque de "mano dura" que pocos defienden en público pero muchos están dispuestos a usar, bien porque les parece justificado frente a otras amenazas más graves, o porque parece funcionar bien en ese momento. Pero su eficacia es mera ilusión. A menudo moviliza las energías de los seguidores para unirse y resistir por medio de formas tan creativas como descontroladas. Alienta la sospecha, la mentira, la deshonestidad, y a largo plazo la disolución.
- ***Poder utilitario.*** Se sigue a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos. La motivación es el intercambio útil de bienes y servicios: los seguidores tienen algo que el líder desea (tiempo, talento, dinero, recursos personales, apoyo, etc.) y el líder posee algo que ellos quieren (información, dinero, posibilidades sociales, camaradería, seguridad, oportunidades, etc.). Los seguidores actúan creyendo que el líder podrá y querrá hacer algo por ellos, si ellos cumplen con su parte. La relación se mantendrá mientras los seguidores sientan que se les retribuye equitativamente, lo que otorga gran preeminencia al sistema judicial. Fomenta una forma de ética situacional en la cual los individuos deciden continuamente qué es lo bueno, lo correcto y lo equitativo, careciendo de valores organizacionales compartidos. Gran parte de lo que sucede en las organizaciones (empresas, familias, etc.) está regido por este poder.
- ***Poder centrado en principios.*** Los seguidores siguen al líder simplemente por qué eso es lo que desean, quieren creer en ellos y en sus causas, desean hacer

lo que el líder decida. Estos líderes son personas en las cuales se confía, y a las cuales se respeta y se honra. No se trata de fe ni de obediencia ciegas; es por el contrario un compromiso consciente, de todo corazón y totalmente libre. Casi todos hemos experimentado como seguidores este tipo de poder en nuestras relaciones, con alguien que ha influido profunda y significativamente en nuestras vidas. Puede haber sido alguien que nos brindó la oportunidad de triunfar y destacar, o nos alentó cuando lo veíamos todo negro. Lo que hizo, lo hizo porque confiaba en nosotros, y se lo retribuimos con respeto, lealtad, compromiso y voluntad casi incondicional. El poder centrado en principios se origina cuando los valores de los seguidores coinciden con los del líder. Es la marca de calidad, distinción y excelencia en todas las relaciones. Se basa en el honor: el líder honra al seguidor, y este opta por colaborar porque también honra al líder. Este poder estimula el comportamiento ético. La ética se sustenta en el compromiso de hacer cosas correctas porque estas son valoradas y ejemplificadas por el líder, y sancionadas por la visión que éste comunica.

La opción esencial del liderazgo es decidir cuál será la base de su poder: coerción, utilidad o principios. Si un líder carece de habilidades interactivas bien desarrolladas, o de la capacidad de permanecer fiel a valores bien arraigados cuando se está bajo presión, o de una trayectoria de integridad y confianza, es prácticamente imposible que al encontrarse frente a una crisis, no recurra a la *fuerza*.

Las acciones tácticas para aumentar las opciones *utilitarias* del líder, pueden ser utilizar la pericia, buscar puestos de mayor status, acumular conocimiento e información, o acercarse al máximo a sus seguidores simplificando mecanismos para crear relaciones funcionales.

Si un líder quiere aumentar su poder centrado en *principios* debe adoptar un compromiso a largo plazo. No se puede fingir sinceridad por demasiado tiempo ni la confianza puede ser fabricada ad hoc. Más allá de lo que puede hacer por sus seguidores, la profundidad del poder está determinada por lo que son.

Herramientas de Poder

Cuanto más honrado, respetado y genuinamente considerado sea un líder, más poder legítimo tendrá respecto de los demás. Ser honorable equivale a tener poder. Las siguientes sugerencias aumentarán el honor y el poder del líder sobre los demás:

- **La persuasión.** Incluye el compartir las razones (el porqué y el cómo), defendiendo con firmeza su posición pero manteniendo un auténtico respeto por las ideas y perspectivas de los seguidores. Comprometerse a mantener el proceso de comunicación hasta alcanzar beneficios mutuos y resultados satisfactorios.
- **La paciencia** con el proceso y con la persona. Mantener una perspectiva a largo plazo y el compromiso de ser fiel a sus objetivos, a pesar de los errores e inconvenientes causados por los seguidores, y a pesar de los obstáculos y contratiempos inmediatos.
- **La delicadeza**, en oposición al rigor, la dureza y la presión extrema, cuando se debe afrontar los puntos vulnerables, los desplantes y los sentimientos de los seguidores.

- **La disposición a aprender de los demás.** Actuar con el supuesto de que uno no tiene todas las respuestas, ni todos los datos. Valorar los diferentes puntos de vista, juicios y experiencias que puedan tener los seguidores.
- **La aceptación.** No juzgar a otros, sino otorgarles el beneficio de la duda. No exigir que presenten pruebas de su desempeño, como condición para afirmar su alta autoestima.
- **La bondad,** la sensibilidad, la preocupación y la consideración para con los demás. Tener presentes las pequeñas cosas o detalles que son importantes en una relación.
- **La actitud abierta.** Mostrar plena consideración por las intenciones, deseos, valores y objetivos de los seguidores, y no concentrarse en su comportamiento. Detectar sus perspectivas y en que pueden convertirse, respetando en todo su valor lo que hoy son.
- **La confrontación compasiva.** Reconocer la equivocación y la necesidad de que los seguidores corrijan el rumbo, en un contexto de auténtico tacto y calidez hacia ellos. Hacerles sentir que pueden arriesgarse a tomar iniciativas sin deterioro de su seguridad.
- **La consistencia.** El estilo de liderazgo no es una técnica de manipulación que se pone en juego cuando las cosas no se hacen como uno quiere, o se enfrenta una crisis. Por el contrario se convierte en un marco de valores, en un reflejo del propio carácter, de quién es y en qué se está convirtiendo uno mismo.
- **La integridad.** Armonizar honestamente las palabras y los sentimientos, con los pensamientos y los actos. Tener la aspiración de hacer el bien a los demás, sin el menor deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, manipularlos ni de controlarlos. Revisar constantemente la propia congruencia.

Conclusión

Muchos piensan que estos principios e ideales solo se pueden hallar en líderes sobresalientes como Mahatma Ghandi, pero que son difíciles de encontrar en la vida cotidiana. Ghandi respondió a esta preocupación así: "No tengo dudas que cualquier hombre o mujer podría haber logrado lo mismo, si hubiera hecho el mismo esfuerzo, y sostenido la misma esperanza y la misma fe que yo".

El líder que opera sobre la base del poder centrado en principios, descubrirá que es más cuidadoso en lo que exige a los demás, pero que tiene más confianza en hacerlo. A medida que aumente su entendimiento de la relación entre el poder y el liderazgo, crecerá su capacidad para dirigir e influir en otros sin forzarlos. Y experimentará la poco habitual paz mental que emana de ser un líder más sabio y eficaz.

Esta monografía no pretende agotar el tema ni mucho menos, pero tal vez podría iniciar al lector en el liderazgo centrado en principios. La obra de Stephen Covey es una buena herramienta en el largo, pero provechoso proceso de aprender a vivir centrado en principios.