



Liderazgo, un deporte de equipo

GOTZON TORAL MADARIAGA

Hábitos de
comunicación
para una
organización
sostenible



Bizkaiko Foru
Aldundia
Diputación
Foral de Bizkaia



Editor: Diputación Foral de Bizkaia.
© Bilbao 2009

Imprime: Grafidenda

Depósito Legal: BI-217-09



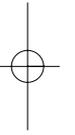


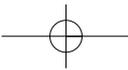
Liderazgo, un deporte de equipo



Gotzon Toral Madariaga

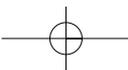


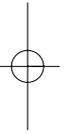




INDICE

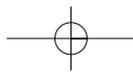
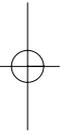
I. Introducción.....	7
1.1 <i>Citius, altius, fortius</i>	8
1.2 Contar mejor lo que hace y hacer mejor lo que dice.....	10
2. De la dependencia del líder a un liderazgo compartido	13
2.1 Un arte de relación con los demás	14
2.2 El liderazgo, un deporte de riesgo.....	16
3. La comunicación, una estrategia ganadora.....	21
3.1 Internet reinicia las organizaciones	22
3.2 De la comunicación promocional a una estrategia ecológica	24
4. Una organización que aprende.....	27
4.1 Una organización abierta	28
4.2 El cambio organizacional.....	29
5. Decálogo de comunicación para una organización sostenible	33
5.1 La claridad, manantial de confianza	33
5.1.1 Sea breve, no sea largo y sea corto	35
5.1.2 Predicar y dar trigo	36
5.2 El mensaje eres tú	37
5.2.1 Comunicamos en todo momento	39
5.2.2 Líderes resonantes y jefes disonantes	41
5.2.3 La autenticidad genera confianza	42
5.3 Escuchar para que nos hablen y preguntar para que nos escuchen..	43
5.3.1 Escuchar en persona y no dirigir de oído	45
5.3.2 Hacer de espejo.....	46
5.4 Puedes ser tu mejor amigo o tu peor enemigo	48
5.4.1 Ver para creer	49
5.4.2 Se empieza por ser líder de una sola persona: de uno mismo	51
5.4.3 Baterías ecológicas	52
5.5 Hacer equipo	54
5.5.1 Un equipo sincronizado funciona como un reloj.....	56





5.5.2	Un modelo de equipo	58
5.5.3	Una caja de herramientas para modelar el equipo	59
5.6	Llevar el ritmo	62
5.6.1	Depresión por exceso de presión	63
5.6.2	Descubrir la zona óptima de cada uno	64
5.7	Refuerzo positivo	66
5.7.1	El efecto <i>Pigmalión</i>	67
5.7.2	Elogio del optimismo inteligente	68
5.8	Los valores identifican a una organización sostenible	71
5.8.1	El mejor sitio para trabajar	72
5.8.2	Una buena reputación	73
5.8.3	El deporte como escuela de la vida	75
5.9	Comunicación asertiva y prevención de conflictos	76
5.9.1	No es lo mismo diferencia que conflicto	77
5.9.2	Escuchar y hacerse escuchar	79
5.10	Relacionarse bien con los medios de comunicación	80
5.10.1	<i>No es noticia que un perro muerda a un hombre...</i>	81
5.10.2	Los errores más comunes en la relación con los medios	82
5.10.3	<i>Nunca mienta: si no sabe, no responda y hágalo en cuanto pueda</i>	83





1 Introducción

Si hacemos caso a la devoción popular que suscita el deporte, bien puede decirse que esta actividad, sus profesionales, voluntarios y los usuarios que la sostienen, viven una edad de oro cuyos destellos se advierten por todas partes. El ámbito deportivo está de moda y goza de una salud exultante, quizá sólo amenazada por la desmesura del éxito.

Moverse, disfrutar del juego, ponerse a prueba, cuidar el cuerpo y promover un estilo de vida activo y saludable son las credenciales más atractivas que hoy puede presentar organización alguna. Si a este retrato de familia añadimos la fama de algunos deportistas, la imagen es deslumbrante: aupados a hombros de estos superhéroes, la línea del horizonte dibuja un campo profesional inagotable.

Las entidades deportivas mantienen un trato privilegiado con el más alto rendimiento, de manera que su necesaria puesta a punto puede beneficiarse de los modos de hacer contrastados en su propio hábitat natural, es decir, en la misma preparación de los deportistas. Jugar para todos, disfrutar de la tarea, buscar la excelencia, entre otros, son ejemplos de superación en el deporte que las empresas más punteras intentan adoptar en sus propias compañías.

La actividad deportiva puede ser un modelo de crecimiento sostenible, a través de la superación de los retos y la satisfacción personal en la tarea. De igual manera que los preparadores planifican los entrenamientos, estas entidades deben plantearse desafíos tan ilusionantes como la misma experiencia deportiva cuando nos involucra por completo y nos anima a dar lo mejor de cada uno, poniéndonos a prueba una y otra vez.

En otro tiempo hizo fortuna una campaña para la difusión de la actividad del deporte en forma de invitación irreprochable: *Contamos contigo*. Las organizaciones deportivas harían bien en aplicarse el cuento. De esta manera, descubrirían en su propia gente la energía necesaria para superar las duras pruebas que aguardan a toda organización que aspire a ponerse al día para seguir viva en los nuevos tiempos.

Es claro que todas estas posibilidades no vacunan a nadie contra el despropósito. Al igual que el deporte no tiene la culpa de las fechorías que se cometen en su nombre, las organizaciones deportivas son obras humanas donde las mejores intenciones, por sí mismas, no garantizan la calidad del

servicio, al punto de que pueden producir resultados bien distintos a los que se pretenden con tanta generosidad y esfuerzo.

I. I *Citius, altius, fortius*

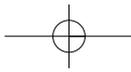
En el mundo del deporte y fuera de él, toda organización que se precie está hoy empeñada en la búsqueda de la fórmula magistral para reinventarse y atender las nuevas expectativas de sus usuarios. Para conjurar las incertidumbres, por todas partes se repiten como un mantra innumerables ofertas de liderazgo –afectivo, efectivo, carismático, transformativo etc- que pueden confundirnos aún más

Bien podemos hablar de una relación de vasos comunicantes por la cual, tan apremiante demanda de liderazgo alcanza un volumen parejo a la crisis de confianza hacia los líderes realmente existentes. Como prueba del esplendor de este campo profesional –o mejor del extravío en que vivimos- hace un par de años, la juventud inglesa elegía a David Beckham como líder absoluto de la historia universal. Ni Jesús, ni Mahoma, ni Robin Hood o el rey Arturo le hacían sombra. Tampoco hay que rasgarse las vestiduras cuando el elegido es uno de los iconos más celebrados de nuestro tiempo. Y, para decirlo todo, un reflejo de la propia sociedad que los ha creado.

En realidad, la percepción de que el futuro ya no es lo que era, dispara la búsqueda de seguridad mediante la adopción de modelos solventes que puedan confortar a la gente. Como diría Woody Allen, *Dios ha muerto, Marx ha muerto y yo tengo un dolor de cabeza insoportable.*

Se ve que esta desconfianza es una especie de virus del que nadie está a salvo. Lo mismo se nutre de la codicia sin límites de las grandes corporaciones del primer mundo que especulan con el beneficio a corto plazo, como del pesimismo atávico de aquellas sociedades que han tenido que sobrevivir a la arbitrariedad y la falta de ejemplaridad en la vida pública.

Cuando pintan bastos, la receta tradicional es el *sálvese quien pueda*, poniéndose en manos de un salvador que sabe y decide por todos. En carta a Unamuno, Ortega y Gasset advertía de esta tentación fatal, a la vez que abogaba por *desterrar y aun podar del alma colectiva ese espíritu estéril, del mismo tenor que la lotería.* En un entorno hostil a la Ilustración, el filósofo libró



una desigual batalla en favor de los pasos medidos y necesariamente más lentos del pensamiento.

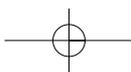
Casi un siglo después, se puede decir que seguimos en las mismas. Aún no hemos superado este modelo infantil de búsqueda de soluciones que trata de sortear la crisis con la esperanza puesta en un genio que nos saque las castañas del fuego. Y, además, de un día para otro.

Para los estudiosos de la gestión empresarial, el modelo depredador adoptado por muchas grandes corporaciones bien puede acabar como el cuento de la gallina de los huevos de oro. En lugar de hacer compañías más sólidas, la búsqueda del beneficio inmediato a cualquier precio amenaza la supervivencia de las empresas, tal y como ha puesto en evidencia la crisis mundial en curso. Sin tiempo para desarrollar la innovación necesaria, juegan con fuego: *sólo se preocupan por hacer caja, aun a costa de despedir a todo el mundo, y terminan poniendo en grave riesgo la empresa.*

Desafortunadamente, existe una distancia considerable entre la teoría del *management* y la práctica real. La velocidad a la que se producen los cambios en un mundo cada vez más agitado, exige organizaciones sostenibles, basadas en el aprendizaje y la innovación constantes. En lugar de eso, la precariedad se extiende en un modelo empresarial especulativo que vive al día, y lo fía todo al fichaje de líderes de paso por la organización, con sueldos blindados que ganan siempre, así la empresa se hunda.

Todavía en nuestras sociedades del bienestar sigue siendo habitual el tratante de personas más que el buen trato en la empresa. La mayoría de las organizaciones se conciben como máquinas dirigidas de forma piramidal, a espaldas de los usuarios: los de arriba dicen a los de abajo lo que hay que hacer, y los de abajo se limitan a cumplir, en el mejor de los casos, y esperar nuevas órdenes. Periódicamente aterrizan nuevos jefes, pero los cambios son muy superficiales, y apenas afectan al funcionamiento de la organización.

Estos cambios desde arriba, en lugar de amplificarse en una organización que actúa a modo de caja de resonancia, tienen un impacto mínimo en el modo de hacer de las empresas. En tales circunstancias, la gente adopta una actitud sumisa, es decir, de espera a que la iniciativa venga de fuera, a pesar de que los de arriba no pueden estar en todo, ni las tienen todas consigo cuando toca enfrentarse a situaciones nuevas para las que se carece de experiencia.



I. 2 Contar mejor lo que hace y hacer mejor lo que dice

Como en la canción, *ni contigo ni sin ti tienen mis males remedio*. Aquí se propone una organización sostenible, es decir, que no vaya a remolque de las circunstancias y tenga más presente el futuro, optimizando sus recursos mediante el ejercicio de un liderazgo compartido. Para ello, debe contar en todo momento con los empleados, y tener en cuenta a la comunidad a la que sirve, con el fin de aprender de todos, sumarles al proyecto y comprometerles en el mantenimiento y mejora del servicio.

La empresa así entendida, como un organismo vivo que se adapta constantemente a los cambios de su entorno, utiliza la comunicación como valor estratégico. En el interior de la compañía, esta estrategia busca mejorar las interacciones de todos, motivándoles y haciendo que se sientan parte de un proyecto común, es decir, compañeros en lugar de competidores. También la comunicación es imprescindible para volcarse hacia la comunidad a la que sirven, a través de una atención más humana y personalizada que mejore la identificación de la compañía y su reputación social, haciéndola más atractiva.

Este diálogo, tan necesario para la buena marcha de una organización, es un billete de ida y vuelta que implica a todos y no se agota en un simple incremento de la información. En esta nueva organización interconectada en forma de red, todos se sienten parte de un proyecto producido en común, lo que redundará en equipos más cohesionados y usuarios mejor tratados.

Si antes la mayoría de los esfuerzos estaban centrados en sacar adelante la producción, hace tiempo que la difusión y venta del producto consume la mayor parte de las energías de cualquier compañía. A tal punto es así que, obsesionados con la imagen, en muchos casos se descuida el servicio. Cuando se opta por unos fuegos artificiales vacíos de contenido, donde por un lado va la imagen, y por otro el funcionamiento real de la empresa, el engaño se vuelve contra todos como un *boomerang*.

En realidad, todas las acciones de una organización comunican: *lo que dice que hace, así como lo que realmente hace y perciben los usuarios*. No cabe duda de que el servicio que prestan -y que los usuarios perciben directamente-, es la base en la que se apoya todo lo demás. Cuando se advierte un desacuerdo entre su relato, y lo que realmente hace, los esfuerzos invertidos en un marketing vacío de contenido se desploman como un castillo de naipes. La comunicación integral -*contar mejor lo que*

hace y hacer mejor lo que dice- es la moneda de cambio más efectiva para cuidar todas las relaciones implicadas en el mantenimiento de un organismo vivo.

De acuerdo a este *toma y daca* más elemental de la Ley de reciprocidad *-dar y recibir confianza-* las organizaciones ganan una merecida credibilidad, que favorece la mejor respuesta de todos. Se dan así las condiciones más idóneas para un buen trabajo que le haga sentirse bien a uno mismo, y produzca un crecimiento sostenible. Este alineamiento de la organización, sus objetivos y su práctica real, con los intereses de sus empleados permite experimentar la satisfacción de un trabajo bien hecho, que los usuarios advertirán con agrado y premiarán con su fidelidad.

Ni el afán que guía este texto es un espejismo, ni las entidades deportivas que viven permanentemente de cara al público están solas en este empeño. Incluso las grandes multinacionales se han dado cuenta de que los mismos principios organizativos de una manada de babuinos no pueden ser los más eficaces para dirigir una compleja corporación industrial del siglo XXI.

Por muy bien que le vaya al mundo del deporte, sus profesionales, todos, de arriba abajo, tampoco se pueden dormir en los laureles. Importa mucho lo que han sido, pero no es menos importante lo que hacen aquí y ahora. De otro modo corren el riesgo de convertirse en organizaciones zombis, que malviven como un pálido reflejo de lo que fueron un día. La salud de nuestras organizaciones, de los profesionales y usuarios está en juego, de manera que no queda otra que mantener lo que bien está, y mejorar tanto como se pueda la calidad del servicio.

Junto a un proyecto de liderazgo que cuenta con todos, este texto ofrece una tabla de gimnasia comunicativa para desarrollar la confianza propia y mejorar la conexión del grupo. En los tiempos que corren, de poco sirve jugar al pelotazo como los malos equipos que se encogen en el terreno de juego y se defienden contra las cuerdas, por miedo a perder.

Aquí se apuesta por una actitud proactiva más generosa y alegre que sabe anticiparse a las circunstancias. Para ver más claro el futuro, hay que levantar la vista de las urgencias del presente, asumiendo los riesgos inevitables de toda competición, y dispuestos a defender los valores en los que cree y que dan sentido a la organización. Sólo así se puede sacar el



mayor partido posible de un colectivo. Experimentar a qué punto dependen unos de otros, les lleva a compartir los éxitos de los demás como propios,. De esta manera, cuando a un compañero le va bien, sienten que ganan todos, y cada uno tiene su momento de gloria.



2 De la dependencia del líder a un liderazgo compartido

El mal líder es quien la gente desprecia, el buen líder es aquel a quien la gente alaba. El gran líder es el que logra que el pueblo o la gente diga: lo hicimos nosotros. Lao Tzu

La elección de una u otra persona para llevar el rumbo de una organización afecta tanto al bienestar de los empleados como a la calidad del servicio y, claro está, influye en la misma rentabilidad empresarial. Hay estudios que demuestran cómo los equipos conducidos por un mal directivo reducen su productividad a la mitad.

Un mal jefe puede hacer irrespirable el clima laboral, asfixiando el talento y la motivación del personal. Y viceversa, un buen líder crea un ambiente más saludable que facilita el compromiso de los empleados, lo que redundará en la satisfacción del usuario, la mejora de la productividad, la innovación y la atracción del talento.

Según encuestas realizadas con empleados de todo el mundo, la principal causa por la que se abandona un trabajo es el jefe. Otras encuestas entre profesionales sacan a la luz los comportamientos más desagradables: la falta de respeto que se traduce en malos modos, groserías, salidas de tono, y broncas en público se llevan la palma de este infortunio.

Para atraer a los mejores directivos, las empresas apelan a su buena reputación -las políticas de responsabilidad social corporativa se toman cada vez más en serio-, el estilo de dirección de sus líderes y el entorno de trabajo. Para sorpresa de muchos, el salario no lo explica todo y va perdiendo posiciones en la elección de una u otra empresa.

Por encima de todo, las compañías dicen apreciar en los candidatos la integridad y honestidad, que sea un experto técnico, que promueva resultados, que tome iniciativas y que se relacione con el exterior. El trabajo en equipo y la comunicación completan este cartel del candidato ideal.

Los empleados se inclinan por un entorno empresarial que corresponda al compromiso profesional que se les demanda. El destino ideal incluye un salario acorde con el puesto, posibilidades de desarrollo y promoción, que la

empresa sea reconocida, que cuente con políticas de conciliación, que haya una buena relación con los jefes directos, que los valores corporativos de que presume la empresa sean asumidos dentro de la organización, que haya igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, que los objetivos de la empresa se vean reflejados en los del personal, y que los altos directivos y la empresa tengan una buena reputación.

Nos va tanto en la elección de las personas que llevan el timón de la nave, que bien merece una reflexión más reposada. La fórmula habitual suele estar viciada de origen: no todo el mundo, por competente que sea en su especialidad, está preparado para dirigir a los demás. A menudo, se premia con el ascenso a un buen profesional que merece toda la confianza en su puesto. Sin embargo, la falta de inteligencia social puede convertir al mejor técnico en el peor directivo, de manera que se matan dos pájaros de un tiro: se pierde un buen director; y al mejor mecánico de la compañía. Tal proceder confirma el *Principio de Peter*, según el cual, todo el mundo asciende en la escala social hasta alcanzar su más alto nivel de incompetencia.

2. I Un arte de relación con los demás

Con ser imprescindible, lo que hace excepcional a un líder no es su conocimiento probado ni sus dotes de mando. El liderazgo es un deporte de relación con el equipo, los clientes, proveedores y con la comunidad a la que se dirige. El objetivo de esta nueva generación de líderes tampoco es hacerse imprescindibles, sino dejar organizaciones cohesionadas, con un propósito, y un sentido de trabajo compartido, al servicio de la sociedad.

Mientras el jefe de toda la vida cuenta con la autoridad que le da el cargo, el líder tiene que ganarse a su equipo por méritos propios. El líder convence, mientras que el jefe manda. De resultados de todo ello, el líder recibe respeto y confianza, mientras el jefe inspira temor. Uno es emprendedor, el otro va a remolque de las circunstancias. El líder cuenta con todos, mientras el jefe administra los recursos con los que cuenta.

Si bien la experiencia es fuente de autoridad, la imaginación es aún más decisiva cuando se trata de encarar un futuro donde, paradójicamente, la sobreabundancia de información vuelve el panorama más borroso. Se trata de movilizar la voluntad de todos, y convencerles de que merece la pena hacer el esfuerzo de innovación necesario para alcanzar los objetivos.

Phil Jackson, mítico entrenador de los Chicago Bulls, lo entendía así: *Mi primera actuación después de ser nombrado entrenador de los Bulls fue formular una visión para el equipo. Había aprendido de los Lakota y de mi propia experiencia como entrenador que la visión es una fuente de liderazgo, el estado de sueño expansivo donde todo empieza y todo es posible. Empecé a crear una imagen vívida en mi mente de lo que el equipo podía llegar a ser. Mi visión podía ser elevada, me recordaba a mi mismo, pero no podía ser una ilusión. Yo tenía que tener en cuenta no solo lo que quería alcanzar, sino también cómo lo iba a conseguir.*

No es tarea fácil mover a todo el grupo en la misma dirección para crear y perseguir un sueño propio. Más que demostrar todo lo que vale, un líder tiene que confiar en su gente y reconocer su valía. Stephen Covey se refiere así al *Octavo Hábito* que abre las puertas de la excelencia en cualquier actividad humana: *El liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro, que éstas acaben viéndola en si mismas.*

Aquel liderazgo autosuficiente que giraba como una noria en torno a la personalidad y capacidades de un líder carismático se ha revelado obsoleto. Los tiempos que corren no son para solistas que acumulan, en un ejercicio de malabarismo imposible, las capacidades del individuo que cohesionan, el experto que tiene siempre las respuestas y el jefe que decide por todos. Esta decadencia del liderazgo único puede provocar desconcierto, pero hay que acostumbrarse a compartir protagonismo con los demás: *nadie sabe más que todos de todo, y en todo momento.*

Este nuevo liderazgo postcarismático adopta una manera más cooperativa de relación, que no se asienta ya en la exclusiva idea de jerarquía y el control del personal. En lugar de enseñar a la gente lo que tiene que hacer, establece una relación de confianza y aprendizaje con todas las personas que conocen mejor que nadie su trabajo, reconociendo que pueden compartir el liderazgo en su propio ámbito.

En esto sucede como en la astronomía: hoy podemos ver estrellas que en realidad han muerto y, sin embargo, no alcanzamos a ver la luz de otras que ya han nacido. Las organizaciones tienen que incentivar a sus empleados y preparar la sucesión de sus talentos. Las soluciones no están necesariamente fuera, de manera que conviene dar confianza y repartir juego para motivar más, aprovechar todo el potencial, y preparar el futuro. Di Stefano se quejaba de manera muy gráfica de la política de fichajes de su equipo: *Tienen las gallinas en casa y se van fuera a comprar huevos.*

En este sentido, la obsesión con el jefe heroico parece una adicción infantil que impide el crecimiento de una organización. El culto al líder máximo es una rémora para que un grupo pueda emprender los procesos de cambio necesarios. La verdadera talla de un líder no se relaciona tanto con el dominio de los empleados, como con su capacidad de fortalecerlos y desarrollarlos. En lugar de hipotecar el futuro de la organización bajo el monopolio de unos pocos, estos líderes que animan la iniciativa de su gente, dan forma a un proyecto con vida propia y de largo recorrido.

Ramón Martín Mateo que fuera primer rector de la UPV-EHU, pionero en tantas lides, tuvo siempre esta intuición: *Allá donde fueres, rodéate de los mejores, y en lo que no sepas, pregunta*. Estar dispuesto a reconocer que nadie tiene todas las respuestas y aceptar las soluciones de los demás requiere una grandeza que no está al alcance de quienes se rodean de gente mediocre por temor a que les hagan sombra. Por contra, acompañarse de gente que les complementa y enriquece es una prueba de madurez, a la vez que una garantía para el futuro de la propia organización.

También en la poderosísima NBA, Noby Knigth entrenador de la Universidad de Indiana, advertía de que, siendo imprescindible el liderazgo del dt., éste no es suficiente para hacer un equipo campeón. Al menos se necesitan varios jugadores más que suban el listón y pugnen por niveles más elevados de los que el equipo establecería por si mismo. Aquí se propone un liderazgo compartido basado en una confianza recíproca que beneficia a empresa, empleados y usuarios.

2. 2 El liderazgo, un deporte de riesgo

A nadie se le escapa que llevar todo el peso del liderazgo puede ser una tarea sobrehumana, y lo es aún más en esta era de competencia global. El horizonte de cambio permanente, pone a prueba la resistencia y flexibilidad de los elegidos para orientarse en este océano de incertidumbres.

En medio de este mapa de altas presiones hay que tener la cabeza bien amueblada y contar con buena compañía para llevar el barco a buen puerto. De igual manera que los líderes inspiran confianza, cuando se sienten desbordados pueden transmitir un exceso de ansiedad que daña su salud y contagia a la empresa. Hay estudios que demuestran cómo la influencia negativa del jefe es mucho más determinante del estrés en los empleados que la relación con clientes, la presión laboral o los problemas personales.

El ámbito deportivo tiene una acreditada experiencia en la convivencia con la presión de los resultados inmediatos, en un entorno que oscila como una montaña rusa, del cielo al infierno, cada fin de semana. En el fútbol, sin ir más lejos, la capacidad del entrenador de asumir riesgos se pone a prueba en un medio poco dado a los cambios. Al sentir que su cabeza está en juego de un partido para otro, el entrenador puede perder la confianza y optar por tenerlo todo atado y bien atado, sin contar con su propia gente.

Esta visión *cortoplacista* se ha extendido del alto rendimiento a la base de la pirámide del fútbol. Incluso en el fútbol escolar se advierten claros síntomas de esta ansiedad devastadora. En este espacio del juego por excelencia, muchos entrenadores también viven en la cuerda floja, de manera que se ven obligados a elegir entre su tarea de formación y la supervivencia en el puesto.

La experiencia que cuenta Van Basten es demoledora: *A mi juicio, si yo he tenido diez entrenadores, uno me enseñó algo, tres no me estropearon y seis intentaron joderme.* El volumen mareante del negocio provoca una tiranía de los resultados inmediatos que generaliza el miedo a adoptar soluciones distintas a los demás e impide ver más claro el futuro.

No es difícil reconocer un jefe con el que uno trabaja a gusto, de otro que no puede ver ni en pintura. Los mejores nos hacen sentir valorados e inspirados, mientras que los peores son personas difíciles, echan más humos que cien chimeneas y nos hacen sentir incómodos o incluso resentidos.

Para Daniel Goleman, los modelos básicos de liderazgo concuerdan con la imagen del buen padre y el mal padre que inspiran, de un lado, confianza y, de otro, ansiedad, es decir, bienestar o malestar. Todos los estudios relacionan al buen jefe con la capacidad de escucha, es alentador, sociable, valiente, posee sentido del humor, simpatía, resolución, responsabilidad, humildad y es partidario de una autoridad compartida. Por el contrario, al mal jefe se le percibe más insensible, incrédulo, reservado, intimidador, de mal genio, egocéntrico, indeciso, culpabilizador, soberbio y desconfiado.

Cuando un empleado se siente más seguro, está ocupado en su tarea, y considera los obstáculos como retos, no como amenazas. Por el contrario, cuando se siente ansioso, está preocupado por el fracaso, al punto de que el miedo puede llegar a paralizarlo. Las organizaciones y sus miembros producen todos los días toxinas que minan la estima de las organizaciones y tienen una influencia extraordinaria en los comportamientos. Un liderazgo que inspira

confianza puede incluso prevenir y manejar las emociones negativas, estableciendo un clima emocional tan contagioso que hasta las personas más ansiosas se sientan relajadas.

Una actividad tan apasionante puede llegar a ser también muy estresante, al punto de que, incluso los mejores, por los que pondríamos la mano en el fuego, se pueden sentir desbordados y poner en peligro su salud y la de la propia organización. Sencillamente es inhumano tratar con una presión tan extraordinaria día tras día, de manera que el *síndrome del sacrificio* puede agotar al más pintado, convirtiéndole en una fuente de contaminación que envenena el ambiente de la empresa.

Desgraciadamente, en la mayoría de las compañías aún está bien visto el estrés, y se premian más las horas en el puesto de trabajo y el sacrificio prolongado, que la calidad y la productividad. Esta seriedad mal entendida puede desbordar a cualquiera cuando excede sus capacidades y el sacrificio no parece tener fin, ni recompensas que puedan aliviar tanto esfuerzo.

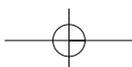
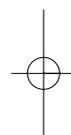
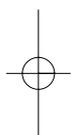
Se conoce también como el *síndrome de la rana cocida* porque mientras el animal saltaría inmediatamente, poniéndose a salvo si se le echa en un recipiente de agua caliente, no sucede lo mismo cuando el recipiente se calienta poco a poco y, para cuando se percata de lo que hay, ya no puede hacer nada. Lo mismo pasa con quienes se rodean de gente que les da siempre la razón, exhiben su estrés con la misma naturalidad que el valor el soldado y, antes de darse cuenta, están quemados sin remedio. Aunque a corto plazo estos líderes parecen muy eficaces, a largo plazo crean grupos donde los individuos están desconectados unos de otros. El comienzo del fin de un buen líder siempre es el mismo: su aislamiento. Las señales de alarma son inequívocas y, a menudo, se pasan el tiempo diciendo lo mucho que hacen y lo poco que se les reconoce.

No existen líderes inoxidables, la sostenibilidad del liderazgo y de la propia empresa descansa, por tanto, en la fortaleza de la organización y en la renovación personal de los sujetos que lideran el proyecto y motivan a los demás. Así sucede cuando es posible su alineamiento con los valores de la organización y los retos que afronta son equilibrados. Elegir retos viables y atractivos, disfrutar de ellos y adoptar una buena dieta comunicativa -de cuyos secretos hablaremos después- genera la energía renovable necesaria para estar en forma, convertir los retos en oportunidades y poder motivar a sus compañeros en la tarea.

Daniel Goleman explica cómo esta nueva fuente de liderazgo no tiene que ver con el control de los demás, sino con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común. Los líderes mejor valorados son también excepcionales comunicadores y se mueven como pez en el agua en su ambiente. Eso sí, cada uno con su propio estilo, que tampoco se trata de imitar a nadie e incurrir en la impostura. El reto, para Howard Gardner, no es otro que *armonizar la mente del especialista – su condición de profundo conocedor de la materia- con la de un niño de cinco años –su fantasía y autenticidad-*

¿Recuerda la persona que más le ha influido en su profesión? ¿Por qué cree que le impactó tanto? ¿Se ha sentido alguna vez tan especial como él? ¿Cómo le gusta que le traten? ¿Cómo se relaciona con su equipo? ¿Las personas se alegran más cuando usted llega o cuando usted se va o bien son indiferentes? ¿Cómo le gustaría que le recuerden dentro de veinte años?





3 La comunicación, una estrategia ganadora

El pez no sabe que está dentro del agua hasta que lo sacan de ella.
A. Smith

La comunicación es tan natural en la vida de las personas como el aire que respiramos, de manera que la damos por descontada, y apenas nos ocupamos de la calidad de estos recursos que son imprescindibles para el buen funcionamiento de un organismo vivo.

Las tensiones y los miedos nos cortan la respiración, agitan la mente y conspiran contra la salud de todos. De igual manera, una comunicación tóxica, en lugar de nutrir las relaciones humanas, puede enfermar a las personas, víctimas de la epidemia de ansiedad cada vez más extendida. Si las organizaciones son el resultado de los intercambios que se producen entre las personas que las integran, es claro que la calidad de esta comunicación será determinante para su buena marcha.

En las organizaciones tradicionales se espera que unos decidan y otros se limiten a obedecer, de manera que todo está meridianamente claro. Sin embargo, el tiempo de las certezas se ha agotado, y tanto las personas como las organizaciones se desenvuelven en un ambiente más imprevisible donde deben afrontar situaciones para las que no estaban preparadas, y donde se hace más evidente que unos y otros se necesitan en todo momento.

Si se descuida la calidad de las interacciones entre sus empleados, también el ambiente de una organización puede hacerse irrespirable. El resultado es una progresiva desconexión de directivos, empleados y usuarios, tanto entre ellos como en relación al proyecto. Se produce así una interferencia grave en el principio más elemental de funcionamiento de un equipo, donde sus miembros dependen unos de otros, y todos deben colaborar en pos de un objetivo común.

Recuerdo el relato entre incrédulo y sorprendido de un extraordinario profesional de la radio. Me contaba el caso de una emisora que estaba pasando por sus horas más bajas. Nadie acertaba a explicar el porqué de sus tribulaciones, a pesar de los triunfos que le aportaba su pertenencia a una exitosa cadena de radio.

Mi interlocutor explicaba cómo, por fin, una auditoría había resuelto el embrollo: se trataba de un caso clarísimo de mal ambiente provocado por el deterioro de las relaciones entre el personal de la emisora. *!Quién lo iba a pensar! !Y fíjate -me decía entre admirado y perplejo- en una radio, que vive precisamente de saber estar con la gente y de ganarse su confianza.*

La importancia de una buena comunicación interna y externa salta a la vista también en un servicio deportivo, integrado por profesionales especializados en el trato directo con usuarios que buscan disfrutar de la experiencia deportiva. En tales circunstancias, una comunicación eficaz aclara y hace partícipes a todos en un proyecto común, alimenta la confiabilidad de la organización y fideliza a los usuarios, a la vez que impulsa los procesos de formación a todos los niveles.

Ha habido directivos como John F. Welch que, de forma intuitiva, descubrieron el funcionamiento de este sistema nervioso que conecta todas las partes de una organización, mejorando el funcionamiento de cada una de ellas por separado. Para Welch, la base de todo era la comunicación, no la publicidad ni sus discursos, sino la preocupación por transmitir confianza a sus empleados, para educar a los directivos en una nueva forma de actuar conjunta, que involucre a todos en el proyecto.

En la todopoderosa General Electric, Welch fue un adelantado de esta nueva vieja estrategia de comunicación: *Si los empresarios no cuidan de su gente, la gente no hará cosas por ellos. Has de demostrar constantemente que te preocupas por ellos. En un entorno en el que hemos de obtener todas las buenas ideas que tengan todos, no podemos permitirnos unos estilos de gestión que intimiden.*

Dile la verdad a la gente porque de todos modos saben la verdad. Para mí la buena comunicación es que todo el mundo conozca los hechos. Cuando es así pueden involucrarse. Hemos aprendido algo sobre lo que no es la comunicación. No es un discurso como éste. No es una cinta de video. No es el periódico de una fábrica. La comunicación real es una actitud, un entorno, el más interactivo de todos los procesos...

3. 1 Internet reinicia las organizaciones

La mayor diferencia entre los grupos de éxito y los menos afortunados es precisamente la eficacia de una comunicación que involucra a las personas

en la tarea de pensar, decir y hacer entre todos. La clarividencia de Welch anunciaba una alternativa cuyo valor crece en estos momentos, cuando lo único constante es la aceleración de los cambios que vivimos.

Más pronto que tarde, todas las organizaciones han tenido que evolucionar hacia estructuras más flexibles para adaptarse a un entorno tan agitado. Está en juego la productividad, la calidad y la misma supervivencia de compañías que ya no pueden funcionar al dictado de jerarquías tradicionales. Las viejas estructuras, tan pesadas como ineficaces, se extinguen igual que desaparecieron los dinosaurios de la faz de la tierra.

Según el modelo convencional, las estrategias que el personal debía aplicar se diseñaban con un enfoque vertical, de arriba abajo. El éxito dependía del talento de los gerentes al identificar oportunidades, asignar recursos, decidir metas y tomar decisiones. Sin embargo, la experiencia de las mejores empresas demuestra que una gestión basada en valores, donde los empleados asumen también protagonismo, favorece el compromiso, la lealtad, la motivación, la satisfacción y el buen servicio. Hoy, los procesos de gestión más innovadores persiguen este alineamiento de objetivos compartidos, descentralizando, delegando, dialogando y aprendiendo juntos.

La arquitectura participativa de las tecnologías de la comunicación facilita esta intercomunicación de los empleados en organizaciones que adoptan la estructura de red, y abren posibilidades inéditas de participación a todos los usuarios. Esta interactividad tiene un potencial de transformación tan enorme que se presenta como el modo de hacer específico de esta nueva Sociedad de la Comunicación, también llamada Sociedad Red.

Conviene aclarar que de poco sirve la nueva tecnología que conecta los ordenadores a la velocidad de la luz si prima la desconfianza y cada uno va a lo suyo, de espaldas a los otros, y todos al margen del proyecto como en la vieja Babel. La Red que está cambiándolo todo, favorece la cooperación hasta límites que aún no imaginamos, pero sólo es así a condición de que se entienda su funcionamiento y los usuarios estén por la labor.

La identificación de todos los empleados con su compañía depende cada vez más de la fluidez de esta conversación general en la que se renueva un proyecto compartido. A pesar de ello, muchas empresas no contemplan la comunicación como herramienta de gestión prioritaria, de manera que carecen de objetivos en cada nivel para favorecer la repetición de las mejores experiencias y evitar las rutinas más improductivas.

Aunque ha habido progresos, es difícil cambiar la mentalidad de las organizaciones más tradicionales que, en muchos casos, siguen haciendo un uso meramente instrumental de la comunicación. En lugar de cambiar la configuración de la organización hacia una red más interactiva, se limitan a intensificar la propaganda de sus ventajas a todos los niveles. Saltar de este enfoque promocional de la comunicación a una estrategia compartida es, por tanto, el reto que se debe afrontar cuanto antes.

Si en décadas anteriores se confiaban la mayoría de los recursos a la producción, ahora la tentación de fiarlo todo a un golpe de publicidad impactante puede descuidar la calidad de la producción real en la que se asienta una empresa. Pero una organización no puede vivir sólo, ni de forma exclusiva, de la pirotecnia que acompaña a las campañas de promoción. La comunicación de la que hablamos incluye sus acciones y también sus omisiones, lo que dice y lo que hace, sin que exista separación entre lo uno y lo otro. Es el relato de sus acciones, bien contadas, lo que mejor y de forma más duradera puede amplificar su crédito entre los empleados y la comunidad a la que sirve.

3. 2 De la comunicación promocional a una estrategia ecológica

La perspectiva ecológica ofrece un modelo de aprovechamiento de recursos y evitación del despilfarro que resulta cada vez más atractivo para las organizaciones, entendidas como un sistema vivo e interdependiente de personas que deben adaptarse constantemente para sostener su rentabilidad.

Los miembros de una organización forman parte de un ecosistema interconectado, en permanente relación con otros ecosistemas. Para que su relación y funcionamiento sean saludables, al igual que en los sistemas naturales, debe haber reciprocidad en los intercambios, de manera que todos se beneficien y, por tanto, estén mejor dispuestos a continuarlos.

Este planteamiento sostenible no tiene nada que ver con el productivismo a ultranza y la búsqueda del beneficio a corto plazo que sólo se preocupa de maximizar el valor de los accionistas, al punto de poner en peligro la continuidad de la empresa. Cuando no se toma en serio este alineamiento de todos en torno a un proyecto común, la calidad de las interacciones y el aprendizaje constante corren el riesgo de desaparecer. Así ha ocurrido con muchas compañías exitosas de otros tiempos que hoy ya no existen.

La progresiva sustitución del modelo clásico de organización, basado en una máquina de compartimentos estancos y la implantación de este nuevo sistema molecular supone un cambio de mentalidad que encuentra muchas resistencias. No todo el mundo está dispuesto a aceptar el cambio organizacional con la deportividad de aquel empresario francés que aseguraba haberse acostado como un faraón, para despertarse después como un electrón: *Yo estaba en la cumbre de una pirámide y ahora estoy dentro de una molécula.*

Efectivamente, no hay guía más excelente para la evolución de un organismo vivo que las enseñanzas aprendidas en la propia experiencia humana. A lo largo de su historia, la naturaleza ha depurado las capacidades evolucionadas del ser humano animando el uso y repetición de aquellas soluciones que se han demostrado más eficaces. No en vano, la capacidad de formar y mantener relaciones con los demás es una de las habilidades más caras para los individuos tomados individualmente, y para la misma evolución de la especie humana.

Desde la noche de los tiempos, el desarrollo de la socialidad nos permitió colaborar con los demás y sobrevivir en un entorno hostil, frente a adversarios más poderosos. La vida en común y el compañerismo favorecieron el desarrollo de sistemas cerebrales imprescindibles para la vida social, por ejemplo, nuestra tendencia a la empatía, el conector que nos permite establecer relaciones con los demás y mantenerlas.

Cada uno puede experimentar por sí mismo cómo la práctica de soluciones imprescindibles para la supervivencia -aprender, trabajar, amar y procrear- son acciones premiadas por el cerebro humano a través de un sistema de recompensa que produce emociones agradables para fomentar su práctica. La naturaleza humana favoreció estas actividades premiándolas con un aumento del placer y el bienestar. Por el contrario, la soledad, el aislamiento y la ruptura de los lazos de afecto, se acompañan de emociones negativas que pueden conducir a la autodestrucción del individuo. Es de creer el *desideratum* que la evolución humana nos ha transmitido: un individuo sólo difícilmente habría sobrevivido a los peligros que le acechaban fuera del grupo.

Es evidente que aún hoy, las mejores estrategias comunicativas que favorecen la relación con los demás, siguen alimentando el bienestar y la felicidad de la especie humana. La regla de oro que regula la continuidad de este beneficioso intercambio es de una simplicidad modélica: *yo te ayudo, si tú me ayudas.*



¿Se conoce el proyecto de la organización? ¿Existe coherencia entre lo que dice y lo que hace? ¿Qué prevalece, la desconfianza y el miedo a compartir o una comunicación fluida? ¿Existen procedimientos que favorezcan el diálogo constante a todos los niveles? ¿Dispone de una red interna que conecte a todos los empleados? ¿Prevalece la estructura piramidal por la cual unos mandan y otros esperan las órdenes?



4 Una organización que aprende

El riesgo sin conocimiento es peligroso, pero el conocimiento sin riesgo es inútil.

Federico Mayor Zaragoza

Parece que fuera ir contracorriente sostener las bondades del trabajo cooperativo en medio de la marea de individualismo que vivimos. La competitividad mal entendida y la sobrevaloración de un puñado de estrellas ofrece una imagen tan deslumbrante que parece que todo descansaría en la inspiración y el ilimitado poder de un grupo de seres irrepetibles.

Los medios de comunicación, el espejo en el que nos miramos, necesitan poner caras y contar historias personales para competir por la atención de las audiencias, pero simplifican las cuestiones más complejas convirtiéndolas en caricaturas. El liderazgo, sin embargo, es un deporte de cooperación donde todos dependen a su vez de ellos mismos y de los demás. Phil Jackson, entrenador de los Chicago Bulls tuvo el privilegio de contar con M. Jordan en su equipo y se las tuvo también que ingeniar para integrarle en el grupo: *Tienes que lograr compartir tu lugar estelar con tus compañeros de equipo porque si no lo haces, ellos no progresarán.*

Los compañeros de Jordan se quedaban pasmados, esperando a ver lo que inventaba, de manera que el juego del equipo se hacía previsible. Se cumple así el axioma de Red Holzman por el cual, el signo del gran jugador no es lo mucho que convierte, sino cuánto mejora las *performances* de sus compañeros.

Jackson consiguió hacer un superequipo, pero hay otros muchos preparadores que, en lugar de un grupo cohesionado, han despilfarrado su plantel de estrellas. De poco sirve cambiar a las personas y traer gente muy preparada si no mejora la organización y el modo de relacionarse de sus miembros.

En el mejor Barça de los últimos tiempos, Eusebio abordó con especial atención la integración de Ronaldinho: *tratamos de que los jugadores sientan que todos son importantes. Unos por su calidad, otros por su entrega, otros por su trabajo, otros por su compromiso. Hemos hecho ver a todos que la fuerza está en el grupo, independientemente de que la calidad de alguno sea determinante en*

muchos partidos. Y siempre han entendido que para que esta calidad aparezca hace falta el trabajo de los demás.

Qué distinto suena este mensaje de inclusión, *contamos con todos*, del toque de corneta que gastan algunos jefes, descalificando a los empleados, al revés de lo que se espera de un líder de confianza. Sucesivas encuestas constatan las faltas más comunes que minan la confianza y sabotean los sentimiento de pertenencia más elementales.

4. I Una organización abierta

La mentalidad de la era industrial descansaba en una férrea disciplina que administraba a las personas como si fueran cosas y desdeñaba el trato humano. En nuestras sociedades, el trabajo físico doloroso que se mantenía en base a una obediencia ciega, afortunadamente forma parte del pasado. Las organizaciones requieren personas cada vez más cualificadas que disfruten de lo que hacen en colaboración con sus compañeros.

La aplicación de principios ecológicos de sostenibilidad en la vida interna de una organización está venciendo las resistencias a la valoración del medio ambiente en las empresas. Cada vez es más evidente para todos que la preocupación por la naturaleza, y el uso eficiente de sus recursos son indicios de una buena gestión que se beneficia, además, de una reputación social en alza.

Siendo imprescindibles estos avales, no parecen suficientes para optimizar la gestión en un entorno de innovación sin tregua, que pone a prueba sus reflejos y obliga a poner al día sus conocimientos. Una organización viva debe activar su capacidad de evaluación de los procesos que ha puesto en marcha y adoptar una apertura permanente hacia el aprendizaje si no quiere perder pié en el horizonte de inestabilidad que vivimos.

Para Peter Senge, *los principios en que se basa el cambio sostenible han permitido reforzar todas las iniciativas de aprendizaje organizacional. La responsabilidad por el producto de principio a fin y estrategias naturales que siguen el ejemplo de los procesos de la naturaleza para crecer, cooperar y prosperar en la competencia han demostrado ser muy eficaces. El concepto de desarrollo sostenible sacude los hábitos industriales existentes de pensar y de hacer, e incita a la gente a buscar nuevas soluciones. En resumen, la innovación ambiental y el aprendizaje organizacional se refuerzan recíprocamente.*

El resultado es una organización que aprende colectivamente y se transforma para recoger, utilizar y gestionar mejor su conocimiento. Estas organizaciones facilitan el aprendizaje de todos sus miembros en el puesto de trabajo, donde se abren espacios para abordar los desafíos, aclarar diferencias y buscar soluciones conjuntas. Igual que sucede en todos los organismos vivos, donde cada órgano es necesario para el correcto funcionamiento del cuerpo entero, de manera que se ve clara la interdependencia de las partes. Esta adquisición personal de conocimiento agrega valor añadido a la propia organización en la medida en que exista una comunicación fluida y un ambiente que facilita el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación.

En momentos de éxito y autocomplacencia general, las organizaciones no están dispuestas a cambiar un modelo que tan buenos resultados les dio en otro tiempo. La crisis actual, sin embargo, es una oportunidad para habilitar estos ambientes de aprendizaje que motiven a las personas a compartir conocimiento, observar e imitar buenas prácticas, recibir y dar información. Sólo de esta forma, el aprendizaje individual puede propiciar un aprendizaje colectivo que aprovecha toda la organización.

4.2 El cambio organizacional

Empresas de todo el mundo están hoy experimentando este nuevo modelo de organización que aprende constantemente. La puesta a punto de sus nuevas herramientas no es fruto de un experimento académico bien intencionado, sino de las necesidades reales planteadas por las compañías que persiguen un éxito sostenido.

Normalmente, estos procesos de aprendizaje organizacional comienzan tímidamente como reacción ante cambios inesperados en el entorno. Son movimientos defensivos, superficiales, que revisan las rutinas productivas pero no tocan la estructura de la organización, su relación con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. En una fase posterior algunas compañías descubren la necesidad de una reestructuración que afecta a las personas y a la misma arquitectura de la empresa como ejes del cambio organizativo que puede ofrecerle ventajas competitivas.

Cuando se abre los ojos a esta diferencia competitiva que se encuentra en las personas, se ve más claro que hay que potenciar su conocimiento y asegurar el trasvase del mismo a la organización. Tampoco se debe confundir

conocimiento con acumulación de información que desborda a todos al punto de crear más dudas. El conocimiento es fruto de un proceso de selección de informaciones, relacionándolas, que se aplica a la búsqueda de salidas posibles, nuevas formas de análisis, y toma de decisiones.

A nadie debe extrañar que la puesta en marcha de los retos de iniciar, sostener, evaluar y rediseñar tropiece con resistencias como corresponde a un organismo vivo que no abandona fácilmente procedimientos que funcionaron en otro momento. Lo que para unas personas supone una oportunidad de mejora, para otras es una amenaza al confort de las rutinas ya conocidas o los puestos de poder que habían alcanzado.

Para que un proyecto de esta naturaleza fructifique no se puede quedar a medias, involucrando a un grupo de directivos. El liderazgo compartido sólo es posible en una organización que cuenta con toda la gente, preparándoles para que ocupen su protagonismo en todos los niveles.

Si los empleados no están implicados en el cambio es imposible que éste se produzca. En los últimos tiempos ha hecho fortuna el término *empowerment* –apoderamiento– que alude al esfuerzo de muchas organizaciones por dar capacidad de influencia, visibilidad y, en definitiva, poder a sus empleados. Se pretende que de esta manera todos, clientes, empleados, empresa, y sociedad en general salgan ganando. Las personas que se sienten valoradas y se centran en actividades para las que se sienten capacitadas, adquieren una mayor confianza, comprometiéndose más con la realización de un buen trabajo.

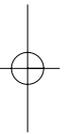
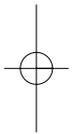
Para Peter Senge, lo contrario a una *Organización en Aprendizaje* es una organización anclada en mecanismos rígidos de control que funciona a piñón fijo, en base a métodos y conocimientos adquiridos ya sea por experiencias personales o bien imitando a otras empresas u organismos más grandes que tuvieron éxito en su momento. Básicamente reproducen lo que ya saben, abriéndose en ocasiones, a determinadas novedades, que modifican para incorporarlas a su modo de funcionar habitual. Como no se fía de las capacidades de sus empleados ni de su compromiso con la empresa y su responsabilidad, funcionan como una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones.

Estas organizaciones que miran el futuro a través del espejo retrovisor tienen dos enemigos: el primero es la inestabilidad del entorno en que se mueven las empresas y el segundo es la empresa misma, que se vuelve cada

vez más compleja. El resultado suele ser un lento pero imparable deterioro de todos sus niveles de calidad.

¿Dispone su organización de un plan de formación permanente? ¿Qué compensaciones obtiene un directivo que desarrolla a su gente respecto a quien no lo hace? ¿Qué influencia tiene en el salario y el desarrollo profesional de un empleado su contribución al desarrollo profesional de otros? ¿Qué aceptación tienen iniciativas, que se salen de la norma? ¿Quiénes gobiernan su organización son los que tienen iniciativas y las llevan a la práctica con éxito o los que ponen pegas a cualquier innovación?





5 Decálogo de comunicación para una organización sostenible

Para inspirar confianza a los demás hay que confiar en uno mismo. El liderazgo compartido que inspira este texto comienza por la propia persona. Por cada una de las personas que forman parte de una organización ¿Es capaz de mantener el rumbo en medio de una situación de incertidumbre o se deja arrastrar por cualquier preocupación? ¿Cómo anda de confianza? ¿Conoce su propio estilo de comunicación?

Quizá donde creía expresar determinado mensaje o incluso que no decía nada, los demás perciban algo muy distinto. Esta confusión afecta tanto a las personas como a las organizaciones, como fruto que son de la interacción entre sus miembros.

El decálogo que se ofrece aquí es un espejo donde cada cual puede verse al natural, reconocer los hábitos menos afortunados, y elegir aquellos que le resulten más satisfactorios y eficaces tanto para su propio aseo personal como para el mejor funcionamiento de un equipo.

5.1 La claridad, manantial de confianza

No hay razonamiento que, aunque sea bueno, siendo largo lo parezca.
Cervantes

En tiempos agitados donde lo único constante es la innovación permanente, una organización autosostenida tiene que saber a dónde va, y remar todos en la misma dirección: *¿Cómo queremos ser en los próximos veinte años?* Cuando no se ve claro el norte, y sólo se esbozan metas muy generales, a largo plazo, es fácil desorientarse y sentirse perdido. Merece la pena, por tanto, clarificar el horizonte para orientar mejor la actividad. Y señalar el camino por etapas, para comprobar que todo va sobre ruedas.

Aumentar la cantidad de datos circulante con más archivos y textos cada vez más difíciles de manejar, puede provocar más confusión, en lugar de la deseada transparencia. La riada de mensajes que tratan de llamar la atención de la gente en todo momento, consume nuestro tiempo, a la vez que disminuye la capacidad de atender cualquier información. Este nivel de ruido

ambiental obliga a enfocar mejor el mensaje, teniendo en cuenta que su claridad es directamente proporcional al interés que suscita e inversamente proporcional al tiempo que uno tarda en comprenderlo.

Pues bien, contra toda evidencia, quien más quien menos tiende a pensar que se explica a las mil maravillas. Dado que él mismo lo entiende sin dificultad, ni se le pasa por la cabeza que alguien pudiera interpretarlo de manera distinta. Hay que recordar que la transmisión nunca es directa, pues cada uno recibe el mensaje, lo procesa más rápido o más lento, y lo relaciona con su experiencia previa. *Se recibe según el recipiente, y es precisamente ese mensaje que recibe el destinatario, el que importa.*

A menudo, preparamos el mensaje de espaldas a nuestros interlocutores, de manera que no hay sintonía. Se cuenta que el rey Constantino de Grecia, tras el golpe de estado que abolió la monarquía, consiguió escapar a una base militar que se mantenía leal al monarca. Desde allí hizo un llamamiento al pueblo griego para que se levantara contra los golpistas sin percatarse de que utilizaba una emisora de Onda corta que se propaga a grandes distancias, al punto de que su llamamiento se pudo escuchar muy lejos de Grecia, en India, Nueva Zelanda o Nigeria incluso. Al alcance de medio mundo, pero lejos, muy lejos de su pueblo a quien iba dirigido el mensaje.

Como los receptores de radio, las personas utilizamos diferentes canales con preferencia de unos sobre otros. Usted mismo puede experimentarlo con otras personas. No tiene más que cerrar los ojos y pensar, por ejemplo, en un río. Según la experiencia de cada uno, y la mayor o menor afinación de sus canales perceptivos -visual, oral, sinestésico- habrá quienes han sentido frío del chapuzón, otros han visto un río grande, o un arroyo en la montaña, y habrá quien refiera el murmullo del agua, corriendo monte abajo.

Por eso, en lugar de enfadarse al advertir el desinterés de sus interlocutores, debe prestar más atención a su mensaje, que quizá esté fuera de lugar. Desde el inicio venimos insistiendo en la *Ley de reverberación* que preside la interacción humana, y refleja nuestro mensaje en forma de eco: si usted muestra interés, resultará más interesante; si convicción, le hará más convincente; si muestra temor, recoge desconfianza; si simpatía, caerá mejor. La sabiduría popular condensó este principio natural en aquel refrán que dice: *quien pide sin convicción invita a no dar.*

Además de confianza en uno mismo, la riqueza expresiva y abundancia de palabras, facilita la elección del lenguaje apropiado para la situación

concreta. Dejar bien sentado el beneficio y utilidad para nuestros interlocutores suele ser el camino más derecho siempre. Sin olvidarnos de utilizar aquellas palabras que mejor hablan de nosotros, porque es sabido que hay modos y modos de decir las cosas. Y un perfil que nos favorece más que otro, por cierto, ¿conoce usted el suyo? ¿y el de su organización?.

Mientras que la imagen tiene un tirón instantáneo, el cortejo de la palabra es más sutil: las palabras actúan como lentes que orientan nuestra visión del mundo. Con las palabras pensamos, nos relacionamos y construimos nuestro mundo interior, de manera que podemos ampliar nuestro horizonte o empobrecerlo. Una mayor riqueza lingüística ayuda a comprender mejor lo que pasa y lo que nos pasa, a la vez que permite relacionarnos de manera más eficaz con nosotros mismos y con los demás.

También las palabras se retuercen para disfrazar los hechos o camuflar la falta de argumentos con la magia del prestidigitador. A Talleyrand se atribuye la ocurrencia de que *el lenguaje le ha sido dado al hombre para que pueda ocultar el pensamiento*. Ejemplos hay para todos los gustos y el ejército de asesores que cuidan la imagen de personajes e instituciones, son expertos en estos juegos del lenguaje que, en lugar de arrojar luz, resultan deslumbrantes.

5. 1. 1 Sea breve, no sea largo y sea corto

La mayoría de las personas tienden a desconfiar de quien no habla claro, porque piensan que tampoco tiene las ideas claras. Y, a la inversa, depositan una confianza excesiva en las explicaciones más simples que se entienden a la primera, sin mayor esfuerzo. Como bien decía Einstein, *hay que hablar tan claro como sea posible, pero no más*. Hoy, la falta de tiempo hace que se aprecie la sencillez y el estilo directo más que la verborrea de quien se adorna como un pavo real.

La llamada *Ley de Millar* establece un número mágico de cinco más menos dos informaciones que las personas pueden retener a un tiempo. La secuencia del teléfono de toda la vida estaba en el límite: 4 38 39 29 Agrupado en parejas y merced a su constante repetición, se hacía asequible. Hoy, la longitud de las nuevas numeraciones, la multiplicación de aparatos y los cambios en la numeración ponen a prueba nuestra memoria.

Un buen consejo para no equivocarse consiste en pensar complejo - porque así sabemos que son todas las cosas- y decir sencillo. Y no al revés, que

es lo que hacemos cuando no preparamos bien una reunión, de manera que luego nos vamos por las ramas, o estiramos el lenguaje para parecer lo que no es, y ni nos explicamos ni nos entienden.

Es imposible contarlo todo, y además que no hay cuerpo que lo aguante. El papel de un dossier o un archivo electrónico, son más adecuados para dar cuenta de un ejercicio contable con todo lujo de detalles. La acertada elección del enfoque y los temas que dan mayor fiabilidad y ventaja a la organización contribuirán a la difusión del perfil más idóneo para la ocasión.

En medio de una situación tan estresante como un encuentro de competición, el entrenador debe ser aún más cuidadoso para no dispersar a los deportistas con un fuego cruzado de mensajes. El mensaje ha de ser único, sencillo, bien enfocado, breve y redundante. De acuerdo a los cánones de una buena pieza oral, primero se anticipa algún aspecto especial de lo que les va a decir, les insiste en su argumento y, por último, les recuerda con algún ejemplo lo que les ha dicho, así como sus consecuencias prácticas.

Recuerde que un buen comienzo es determinante. Tampoco hay que tener miedo a repetir un único mensaje -dicho de distinto modo lógicamente-, por el contrario, la redundancia es positiva en la comunicación oral: hace el mensaje más comprensible, evita la confusión y se recuerda mejor. A mayor concreción, la propuesta se hace más visible. En lugar de repetir hasta la saciedad el concepto de cambio climático, alguien tuvo a bien poner una cara que todo el mundo reconoce a la primera, al expresar que ya no hibernan los osos. También se echó mano de la comparación para contrastar imágenes de los volúmenes de los glaciares de antes y de ahora.

Si de divulgación se trata, conviene evitar palabras técnicas y conceptos abstractos que compliquen innecesariamente el seguimiento. No es de recibo hacer una convocatoria de reunión cuyo primer punto se define con un acrónimo que todos desconocen. O una convocatoria cuya disposición y texto parece el mismo de siempre, de manera que nadie se molesta en leerlo. O un cartel sobrecargado de información, sin una idea clara central.

5. 1. 2 Predicar y dar trigo

El sentido del humor es un argumento infalible para acercarse a alguien, despertar la creatividad o distender los ánimos en medio del

nerviosismo por un resultado negativo, por ejemplo. Las historias, como las anécdotas, permiten ver más claro a través de ejemplos. Efectos especiales como metáforas y comparaciones focalizan el interés, al tiempo que permiten experimentar por anticipado el objetivo anhelado, relacionándolo con algo visible y cercano. Y, antes que nada, se recomienda un tiempo de preparación, de reflexión, con un esquema o mapa conceptual que organiza las ideas de un golpe de vista.

Hablamos de la claridad como fuente de confianza que generan las palabras bien dichas, pero éstas se convierten en papel mojado cuando se dice una cosa y se hace otra distinta. Nada destruye más rápido la confianza que hacer una promesa y no cumplirla. Y viceversa, el mejor modo de fortalecerla es decir lo que se hace y hacer lo que se dice.

Una voz clara y entusiasta, que saluda a todos, con mirada directa y sonrisa abierta, es una invitación intachable. Cuando se da esta coherencia en el lenguaje verbal y no verbal, el contenido del mensaje se refuerza por todos los canales de comunicación. No se entendería, por contra, una palabra de confianza, al tiempo que se oculta la mirada o las manos. Por último, la trayectoria de cada cual informa mejor del capital de confianza que dispone, aunque no siempre es posible contrastar estas primeras impresiones debido a la brevedad de muchas de las interacciones que mantenemos.

¿Cuándo prepara su intervención, la enfoca pensando en su destinatario, en usted, o improvisa habitualmente? ¿Diría usted que se explica con claridad y brevedad? ¿Cómo percibe que su mensaje ha llegado a su destinatario? ¿dedica un tiempo a preparar las reuniones y tener clara su aportación? ¿Las reuniones tienen un orden del día preciso, una duración limitada y concluyen con una distribución de plazos y tareas?

■ 5. 2 El mensaje eres tu

La manera más derecha de ganarse una buena reputación es tratar de ser lo que deseas parecer. Sócrates

La habilidad relacional es la piedra de toque de una vida bien vivida, que nos puede reportar grandes satisfacciones también en el ámbito laboral. Igualmente, es de creer el sufrimiento, y la pérdida de oportunidades que su carencia provoca a las personas, por muy competentes que éstas sean.

La falta de costumbre y el temor al que dirán, tan arraigado en sociedades comunitarias como la nuestra, pueden jugar una mala pasada incluso a los sujetos más preparados, al punto de que se sientan desbordados cuando tienen que dirigirse a otras personas. No en vano, el miedo a hablar en público es uno de los temores más extendidos, después del miedo a las serpientes y al vacío. La falta de confianza y de práctica en nuestra vida social explican por qué nos cuesta tanto comunicar.

Tampoco hay que tirar la toalla y pensar en un caso perdido. De la misma forma que hemos aprendido a reaccionar en estas situaciones como si estuviéramos en el banquillo de los acusados, también se puede aprender a ver las cosas de manera más sensata. Es verdad que todo aprendizaje cuesta más cuando hay que desaprender viejos hábitos que sabotean nuestros intereses y hemos hecho propios a fuerza de repetirlos.

Por lo demás, es llamativo que, a pesar del culto a la imagen tan extendido en nuestras sociedades, seamos tan ignorantes de la propia imagen. Ni sabemos muy bien cómo nos relacionamos, ni siquiera tenemos claro cómo nos ven los demás. En lugar de vivir como forasteros en nuestra propia casa, hay que aventurarse en el descubrimiento de uno mismo, y del propio estilo de comunicación.

Usted mismo puede hacer una prueba ante el espejo ¿Cómo se ve? Si ya es difícil juzgarse a uno mismo, la tarea se complica más al adoptar una pose cuando se da cuenta de que le observan y se siente evaluado. Además, vemos lo que queremos ver de nosotros, que es muy distinto del modo en que nos ven los demás cuando estamos desprevenidos y no nos sentimos observados.

Con la voz sucede otro tanto: cuando se hacen grabaciones, se tiende a la afectación. Y luego, a través de los altavoces nos suena más extraña porque estamos acostumbrados a escucharnos a través de nuestra propia caja de resonancia interna.

Plántese de nuevo ante el espejo para observar su postura corporal, sus gestos. Intente advertir cómo le vería alguien que no le conoce. Mire su imagen y observe lo que expresa. Quizá tenga los brazos cruzados y se vea más bien distante. Quizá muestre desinterés. Ahora no se trata de pensar en las razones de tal apreciación, sino de observar lo que da a entender a los demás. Después, piense si esa expresión le hace justicia ¿Es eso lo que quería expresar? ¿Y si fuera así como le ven los demás?

Conviene aclarar este malentendido por el cual todo el mundo cree que realmente expresa lo que quiere, y se hace comprender por los demás a la perfección. Está claro que el recorrido del mensaje es mucho más incontrolado. Funcionamos como en el juego del *teléfono descacharrado*, de manera que a menudo no coincide lo que se quiere decir, con lo que acierta a decir, lo que alcanzan a percibir los demás y lo que finalmente retienen.

Por si todas estas cautelas fueran pocas, los especialistas advierten de que se *habla mucho y mal*. No es fácil sustraerse a una educación en la que se ha inculcado la manía de levantar la voz. Manuel Castells asegura que se habla tan alto para tratar de imponer la voz propia y conseguir turno de palabra. Se echa en falta una mayor interacción en las conversaciones, dado que, en lugar de debates enriquecedores, incurrimos en una sucesión ininterrumpida de monólogos.

5. 2. 1 Comunicamos en todo momento

Hasta ahora sólo hemos dado vueltas a la punta del iceberg: junto al contenido del mensaje y su expresión verbal, viaja el lenguaje no verbal, cuyo impacto persuasivo es aún mayor. A pesar de que la expresión de las emociones salta a la vista a través de gestos y movimientos, resulta prácticamente invisible para el sujeto emisor. Este lenguaje no verbal es una especie de altavoz de lo que sentimos, y se representa en el teatro de nuestro cuerpo, a la vista de todos y, a menudo, a espaldas de uno mismo

Una sonrisa, una mirada, pueden ser muestras clarísimas de interés. Son detalles que muchas veces se nos escapan, a pesar de que dicen más de nosotros que los argumentos preparados a conciencia. Otro tanto sucede con la forma y el impacto del sonido: es mucho mayor que el sentido de las palabras empleadas. Hay muchas maneras de dar un saludo. Más de una vez habrá recibido una impresión equívoca al ponerse en contacto telefónico con la persona que atiende la centralita de la empresa a la que usted se dirige. Según la actitud y la entonación que damos a nuestra voz, puede adquirir un significado u otro distinto en el receptor. Usted mismo puede intentar expresar emociones tan elementales y contradictorias como confianza, sorpresa, ira... diciendo únicamente estas dos sencillas palabras: *Buenos días*.

Comunicamos en todo momento, con todo el cuerpo, y sin ser del todo conscientes del mensaje que enviamos. Incluso cuando nos mantenemos en silencio. Cannavaro explicaba que fue así, sin necesidad de abrir la boca, como

aprendió lo fundamental de sus maestros: *Las palabras sirven para explicar algo de táctica. Cuando era jovencito veía a los Ferrara, los Maldini, los Baresi que se entrenaban a tope, llegaban una hora antes que los demás y se iban una hora después. No hacían falta palabras para que los demás los escucháramos, a mí me bastaba ver cómo se entrenaban. Y yo hago lo mismo ahora.*

En circunstancias normales, Albert Mehrabian sostiene que hasta el 55 % de lo que ha retenido nuestro interlocutor tiene que ver con la imagen: gesticulación, movimiento del cuerpo, ropa etc. Un 38 % han sido mensajes no verbales percibidos en la entonación y el ritmo de nuestro mensaje oral. Apenas un 7 % tiene que ver con el contenido semántico del mensaje verbal.

A todos interesa saber lo que expresamos realmente y evitar confusiones. Este reto es más ineludible aún en funciones de liderazgo para evitar mensajes contradictorios que pueden hundir a la organización. Tampoco hay que buscar un listado de gestos de significado unívoco, pues la comunicación humana se parece más a una orquesta donde los gestos se interpretan en su conjunto. De manera general, podemos entender que, si se trata de dar confianza, hay que echar mano de gestos activos, positivos y abiertos, que favorecen la comunicación.

Uno mismo puede identificar sus gestos más negativos y sustituirlos por otros más positivos. El efecto es inmediato. Pruebe usted a dibujar una sonrisa completa -de ojos y boca- en su rostro y verá que se siente mejor. También puede dedicar unos minutos a recordar un momento maravilloso de su vida. Observe cómo cambia de humor enseguida, y rápidamente se refleja en su rostro. Repítalo varias veces y grabe la imagen en la memoria para utilizarla a voluntad, y evocar así la alegría deseada cuando usted lo requiera.

Mire ahora su postura: la posición del cuerpo favorece una disposición ¿Qué le sugiere la suya? La disciplina castrense pone firme a la tropa. En la vida diaria hay posturas, gestos y música en las palabras que delatan una actitud confianzuda, insegura, firme o agresiva. El exceso de tensión puede advertirse en una mirada esquiva, piernas y brazos cruzados, a la defensiva, retorciendo las manos, mordiendo las uñas, aclarándose la voz o arreglándose la corbata a menudo. Tampoco hablan bien de uno los bostezos, retirar la mirada, apuntar con el dedo, estar a otra cosa mientras habla con alguien, consultar el reloj constantemente o repetir palabras tan improcedentes como el socorrido *venga, venga*.

Si nos aplicamos en una observación atenta, podremos captar mejor ese intercambio subterráneo de mensajes que tanto influye en la interacción. En realidad, no hacemos otra cosa, y cuando estamos solos, nuestro diálogo interior no cesa tampoco. Sabemos que las palabras hablan, pero los gestos gritan, y son más determinantes en la primera impresión que percibimos en una breve interacción con desconocidos. Por último, insistimos en que, más allá de las impresiones, son los hechos los que terminan poniendo a cada uno en su sitio.

5. 2. 2 Líderes resonantes y jefes disonantes

Los líderes son individuos ejemplares que actúan como modelos en los que los miembros de una organización advierten la actitud y el comportamiento que se espera de ellos. Tienen una capacidad extraordinaria para contagiar sus emociones, enchufando o desenchufando la organización. Este arma de doble filo puede actuar como surtidor de emociones positivas o como ejemplos que desestabilizan la organización.

Las neurociencias han descubierto que las personas venimos equipadas de serie para conectar con los demás, lo que no puede ser una casualidad. Los científicos sostienen que el secreto de la evolución humana no fue la superioridad física ni las destrezas cognitivas sino, precisamente, sus habilidades sociales, imprescindibles para vivir en grupos amplios, colaborar y aprender unos de otros.

Aunque algunos se lo ahorran, a través de las llamadas neuronas espejo, podemos sentir lo que sienten nuestros interlocutores como si estuviéramos dentro de su piel, lo que evita más roces y facilita la convivencia. La intensidad del contagio emocional depende del grado de vinculación, pero no es menester que medie un enamoramiento para que los encuentros más rutinarios nos lleven a sintonizar automáticamente con nuestro interlocutor.

Para interactuar cara a cara sin problemas, hemos aprendido a sincronizar e imitar voz, movimientos, expresiones y posturas. Se calcula que en una conversación cordial, al principio los ritmos corporales son diferentes, pero al cabo de unos 15 minutos, las personas acaban sincronizándose. Resulta esperanzador saber que la alegría de los integrantes de un grupo de trabajo se transmite más rápidamente que su irritabilidad. Este hallazgo tiene implicaciones muy directas en la gestión porque, si bien las relaciones positivas

tienen un impacto favorable, las relaciones tóxicas pueden envenenar lentamente a una organización.

Está demostrado que la mera contemplación de la imagen de un rostro feliz provoca en quien lo ve la respuesta fugaz de tensar los músculos que esbozan una sonrisa, en un actitud refleja de imitar la expresión que acaba de ver. Y a la inversa, otros experimentos en espacios públicos donde se colocaban carteles con un ojo como símbolo de vigilancia y una cámara oculta, han encontrado evidencias de que el personal se siente vigilado y se comporta de manera más formal. Las personas tendemos a sincronizarnos y reflejar los mensajes recibidos, otra muestra más de ese toma y daca primordial que gobierna las relaciones humanas.

5. 2. 3 La autenticidad genera confianza

A tal punto llega uno a identificarse con determinados hábitos de expresión adquiridos, que cuesta mucho quitárselos de encima, aunque sean contrarios a sus intereses. Pero, igual que se han aprendido, se pueden desaprender y así manejarse con otros más satisfactorios. El arte de hablar y relacionarse es fruto de muchos años de adiestramiento y práctica intuitiva. No debemos olvidar que también los grandes oradores empezaron siendo malos oradores.

Como queda dicho, tampoco se trata de cambiar a nadie con una falsa pose, sino de despertar el talento expresivo de cada uno, es decir, lo mejor que puede llegar a comunicar. Para ello, hay que conocerse mejor, adquirir confianza, desaprender malos hábitos que interfieren, y practicar otros mejores. A nadie se pide que actúe como un mal payaso. Se trataría de ser uno mismo para desenvolverse con más naturalidad. Eso sí, ofreciendo su mejor versión.

Obsesionarse aún más con la propia imagen, y estar más pendiente del que dirán, o sobreactuar con una secuencia de movimiento de manos o cejas está totalmente fuera de lugar. Para sacar el máximo partido de su comunicación, uno tiene que estar a lo que está, explicando con vivo interés sus ideas de forma sencilla y clara. Por eso decimos que, sea o no consciente de ello, el líder es el modelo y el mensaje. *Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás, es la única manera,* decía Einstein.

Joe Klein, autor de *Politics Lost* advierte acerca del daño que la ingeniería comunicativa, en manos de consultores sin escrúpulos, puede

provocar en una organización, cuando coartan, impiden, o enseñan a decir sólo lo que la gente quiere oír. Klein alerta del fin de los excesos cometidos en esta *Era de los actores*, a la vez que defiende un liderazgo de perfil más bajo, pero más auténtico: *Que se niega a actuar, al menos en el sentido actual. Que no habla pomposamente. Que no da una rueda de prensa frente a un avión de combate o una fábrica de banderas. Que no se presenta con un pavo de plástico para festejar la victoria. Que no cree que el público es estúpido o egoísta. Que cree en al menos una idea o un programa que tiene menos de un 40 % de apoyo en las encuestas. Que puede contar un chiste –asumiendo el riesgo si es posible. Que se enfada, con razón. Que se entristece, con razón...pero sólo si esas emociones son esporádicas y reales. Que es capaz de una risa espontánea, extendida y sonora. Que puede de mostrar sus culpas, una o dos, aunque no sienten bien. Que puede dar una patada en la tibia de su adversario, pero lo hace con suavidad e inteligencia. Que irradia sentido común, decencia y calma. Que no teme dar malas noticias. Que no tiene miedo de admitir un error*

¿Cómo se ve usted y cómo cree que le ven los demás? ¿conoce su mejor perfil? ¿Diría usted que su actitud y comportamiento son ejemplares? ¿Cree que su mensaje inspira, aclara, acompaña, aburre o atemoriza a su gente? ¿Ha probado a bajar el audio de la televisión para prestar más atención al lenguaje no verbal? ¿Acostumbra a observar posturas, gestos y actitudes, tratando de relacionarlos con lo que sienten y piensan sus interlocutores?

5.3 Escuchar para que nos hablen y preguntar para que nos escuchen

El capitán del barco advirtió a lo lejos unas tenues luces en medio de la oscuridad de la noche. De inmediato, ordenó enviar el siguiente mensaje: "Aquí el capitán. Vamos hacia una colisión, altere inmediatamente su rumbo diez grados hacia el sur."

Enseguida recibió respuesta: "Mejor altere el suyo diez grados hacia el norte". El incumplimiento de su orden enfadó al capitán quien mandó un nuevo mensaje: "Soy el capitán del buque de guerra Invencible. Altere su rumbo diez grados hacia el sur". Otra vez recibió la negativa por respuesta: "Yo soy el marinero tercera clase Martínez y le ruego que altere usted su rumbo diez grados hacia el norte". El capitán, soliviantado, respondió inmediatamente: "Estoy al mando de un portaaviones y tengo prioridad absoluta. Apártese o me lo llevo por delante", a lo

cual, el marino de tercera clase contestó: *Me da igual lo que quiera que sea, yo estoy al mando de un faro.*

Como el mandamás del cuento, algunos creen que lo saben todo y no hay más que hablar. Son personas que desprecian las opiniones ajenas y desaprovechan cualquier posibilidad de interacción, dejando muy claro quien es el que manda. Otro tanto sucede con los que sólo se escuchan a sí mismos y confunden hablar bien con un alarde de elocuencia fuera de lugar.

Afortunadamente, son especies venidas a menos en esta era de la interactividad que promete la *sociedad Red*. El secreto de las más exitosas empresas en la nueva economía de Internet, consiste precisamente en escuchar a sus empleados, pero también y muy especialmente a los usuarios, beneficiándose así de los efectos de redes. Las empresas que mejor funcionan en Internet alientan la participación de sus clientes para conocerles mejor; aprovechar su compromiso y estar al día.

A las organizaciones, como a las personas que las forman, nos cuesta, sin embargo, abandonar la postura defensiva y abrirnos a los demás. Cuentan la anécdota de aquel orador que se levantó para pronunciar un discurso tras el banquete y preguntó a un comensal que estaba alejado: *Usted, allí al fondo, ¿me escucha bien?* A lo que el otro respondió: *Perfectamente, pero voy a cambiarme con aquel señor, porque parece que allí ya no se oye.*

A pesar de los más recalcitrantes, el liderazgo compartido recuerda el compromiso de potenciar el crecimiento de todos -*ganas tú, ganamos todos*- repartiendo juego y cambiando el viejo modelo según el cual unos decían lo que había que hacer y los otros pobres, como decía Josep Plá, estaban para escuchar. Las empresas que cuentan con su gente, se renuevan constantemente, rompiendo el círculo vicioso que conduce al aislamiento de los líderes, quemados por el síndrome de sacrificio que tanto daño hace a personas y organizaciones.

El bueno de Kant explicó hace siglos que lo que aprenden los alumnos en clase es a estar sentados. Lo mismo sucede en las organizaciones donde los empleados se han adaptado a hacer lo que hacen: si nunca se les ha pedido su opinión, aprenden a callar siguiendo una lógica típicamente cuartelera: *quien se mueve no sale en la foto.*

Otro error muy común consiste en invitarles a todas horas a que tomen la palabra, para descalificarles en cuanto se escuchan salidas poco afortunadas. Las organizaciones más innovadoras saben que para descubrir lo que pueden

llegar a hacer tienen que arriesgarse, y el error es consustancial al aprendizaje: *El error es tu mejor amigo porque dice cosas de ti que nadie más se atrevería a decirte.*

5.3.1 Escuchar en persona y no dirigir de oído

Al ser tan natural la escucha, la damos por supuesta, sin embargo, una cosa es oír y otra escuchar. La escucha atenta muestra interés por las palabras, a la vez que aprecio por las personas. Compromete a un esfuerzo generoso para abrir la mente y ponerse en el lugar del otro, tratando de comprender sus razones, en lugar de aferrarse sólo a lo que se dice, sin atender el sentido con el que se habla.

Sintonizar con nuestros interlocutores sólo es posible si encontramos un territorio común que interese a ambos, lo que será más fácil si prestamos atención, de forma que nuestro interlocutor se sienta valorado. Por esta vía aumenta la confianza y se reducen los malentendidos tan comunes cuando intentamos relacionarnos con los demás, y cada uno va a lo suyo, de manera que los choques no son extraños.

Una organización deportiva no sólo debe ser técnicamente eficiente en el mantenimiento de las instalaciones y en la organización de los servicios que presta. La calidad de la atención que ofrece en todo momento es un test que pone a prueba el aprecio que siente hacia ella misma y hacia los usuarios. Su renovación circula a través de este diálogo recíproco que le permite dar y recibir información, evaluar mejor el servicio que se presta y multiplicar la confianza de todos.

La falta de escucha es un mal de difícil arreglo tanto en el deporte como fuera de él. Para Bruce Patton Codirector del Harvard Negotiation Project, este y no otro es el error más perjudicial de los ejecutivos absorbidos por un individualismo feroz, que creen tener todas las respuestas, desconfían de los demás y no saben escuchar; al punto de que terminan aislándose cuando más necesidad tienen de ampliar su visión del juego.

William Ury, director del programa de Negociación de Harvard, en la mesa de negociaciones asegura que *tu primer enemigo es tu ego, esa soberbia que te impide aceptar parte de la razón de los otros. Para ponerte en la piel del otro, trata de pensar como él, y eso sólo lo lograrás escuchando. Existe una razón evolutiva por la que tenemos dos orejas y una sola boca: usa tus dos orejas el doble*

que tu boca. No escuches sólo las voces: localiza también las razones ocultas más allá de las palabras.

La sabiduría humana nos ha bendecido con recursos empáticos y estímulos afectivos que favorecen la escucha en la conversación. Puede usted mismo experimentar con una persona o un grupo, a qué punto nos molesta que no nos presten atención si todos se confabulan para dar muestras evidentes de que no escuchan a la persona que les está hablando, por ejemplo, en una reunión. Después, le piden disculpas, le explican el experimento y le preguntan cómo se ha sentido.

La naturaleza humana nos ha programado para protegernos y sobrevivir en contacto con los demás, de ahí que busquemos con tanto ahínco el afecto de los otros. Además, esta observación natural y escucha atentas son imprescindibles para imitar a los demás con una dedicación que no se da en ninguna otra especie animal. Esta tendencia a la sincronía e imitación, tan espontánea y generalizada, facilita la transmisión y el desarrollo acumulativo de destrezas y conocimientos.

Bertrand Russell aseguraba que el contacto fructífero del ser humano con los demás tiene tres grandes campos para abonar: el amor, los hijos y el trabajo. En todos ellos es imprescindible aplicar la empatía, que es la base de la convivencia: la habilidad humana de reconocer y sentir lo que otra persona siente. De no sentir al otro, conectando con sus preocupaciones y sus emociones, difícilmente podríamos llevarnos bien y colaborar en la búsqueda de las mejores soluciones.

5.3.2 Hacer de espejo

Quien escucha y observa con atención aprende a distinguir gestos y, a través suyo, el sentir de los demás. En la sincronía de gestos, fluidez de movimientos e incluso en el uso de un vocabulario común, advertirá la sintonía emocional de los interlocutores y la proximidad de puntos de vista en una conversación. Y a la inversa, cuando no conectan, la tensión se refleja en las posturas encontradas, es decir, tanto las posturas físicas como los posicionamientos contrarios se perciben y alejan más, incluso físicamente a los interlocutores.

Quien escucha con atención, obtiene una extraordinaria ventaja a la hora de orientar el diálogo. En lugar de hacerse el interesante, trae cuenta acercarse

y mostrar el interés que contagia al interlocutor. La presencia de otras personas puede ser conveniente en algunas conversaciones, pero también puede crear interferencias. Siempre conviene buscar el lugar y momento idóneo para propiciar una escucha más atenta. Preparar una entrevista, tomarse la molestia de encontrar información sobre nuestro interlocutor y apuntar unas notas es más fructífero que una cita a ciegas.

En el diálogo, no hay que interrumpir ni juzgar, sino facilitar la expresión de la otra persona: *Veo que estás enfadado*. Conviene escuchar sin prejuizar, sin buscar respuestas mientras nos hablan, y evitando el uso tan extendido como impropio del latiguillo: *sí pero*. Tampoco es necesario asentir todo el rato dando a entender que estamos completamente de acuerdo. En lugar de hacer ver que ya sabe lo que le va a decir, y leerle la cartilla insistiendo en lo que uno haría en tal situación, hay que mostrarse cómplice, refiriendo situaciones parecidas vividas por uno mismo que nos hacen sentir más solidarios.

También es útil hacer de espejo, resumiendo las explicaciones dadas para contrastar a qué punto hemos entendido bien, y utilizar preguntas que ayuden a la otra persona a aclarar sus dudas. De esta manera, ella misma puede comprender mejor la situación y sacar sus propias conclusiones. Incluso tratando de hacer visibles las contradicciones halladas en sus palabras.

Quando alguien abre su corazón y se desahoga, no necesita que le juzguen, interpreten o den consejos, sino, por encima de todo, la posibilidad de expresar su preocupación. Por eso, no se aconseja hacer de psicoanalista, ni tampoco estar de acuerdo en todo. La empatía no debe entenderse como sumisión en el pensar y sentir del otro, sino como voluntad de acompañarle, comprenderle y aceptarle. Evite manipulaciones que pueden llevarle a identificarse en exceso con las necesidades del otro, al punto de terminar siendo víctima del sufrimiento empático.

Quienes hacen oídos sordos a los demás pierden una oportunidad de enriquecimiento mutuo. Este intercambio primordial vale también para las organizaciones. Cuando dos personas tienen un billete de un dólar y se lo intercambian, cada uno se va con un dólar en el bolsillo. Sin embargo, cuando dos personas intercambian una idea, cada uno se marcha con dos ideas, por tanto, la escucha y el intercambio de ideas son, como puede verse, un negocio redondo.

¿Dispone de tiempo para escuchar o va siempre a velocidad de escape? ¿Acostumbra a observar y escuchar sin interrumpir? ¿Diría usted que saber

escuchar es una habilidad reconocida en su servicio? ¿Y que se practica con especial habilidad en los puestos de cara al público? ¿Hasta qué punto permitimos en nuestras organizaciones o equipos de trabajo que tengan protagonismo opiniones e iniciativas distintas a las comúnmente aceptadas?

■ 5.4 Puedes ser tu mejor amigo o tu peor enemigo

Un día de preocupación es más agotador que un día de trabajo
John Lubbock

Los líderes emocionalmente inteligentes mantienen la calma sin perder la cabeza incluso en situaciones comprometidas. Son especialmente hábiles tanto en las competencias personales –el modo en que se manejan– como en las competencias sociales –el modo de gestionar las relaciones con los demás–. Su desarrollo emocional les hace sentirse más satisfechos y eficaces también en su organización. Por el contrario, quienes no llevan bien su vida emocional, se desgastan en continuas luchas internas que entorpecen su visión de la situación.

Desde Aristóteles conocemos el impacto persuasivo de la comunicación emocional, pero, en las últimas décadas, las neurociencias han ido más lejos, demostrando que las emociones pesan tanto como los razonamientos en la toma de decisiones. La razón permite conocer y evaluar las opciones que se presentan, pero es responsabilidad de las emociones hacernos saber lo que queremos.

No está en nuestra mano elegir las situaciones que debemos afrontar pero, en la medida que conozcamos mejor lo que hay y sepamos lo que queremos, podremos elegir nuestra respuesta con más libertad. Cuando las emociones negativas como la ira o el miedo se adueñan de alguien, producen malestar al propio individuo que las transmite y a quienes tiene más cerca. Por el contrario, las emociones positivas como la alegría o la amistad benefician a quien las siente y también se contagian a quienes le rodean.

La elección, pues, nunca ha estado más clara: no dejarnos arrastrar por las emociones negativas –desproporcionadas en los más de los casos– y sustituirlas por otras mejor adaptadas. Para ello hay que conocer mejor las pasiones de cada uno, además de practicar aquello que disminuye las emociones destructivas y nos hace sentir mejor. Ciertamente debíamos ser nuestros mejores amigos, pero a menudo nos comportamos como nuestros peores enemigos

De la misma manera que comunicamos todo el tiempo, también hablamos con nosotros en un diálogo interior prácticamente ininterrumpido. Henry Ford llamaba la atención acerca del peso extraordinario que adquiere este relato personal en la actitud de cada uno: *Tanto si cree que puede, como si cree que no puede, tiene usted razón*. Cada uno llega a convencerse a tal punto de lo que piensa, que todas sus acciones se ajustan a este punto de vista que pasa a ser decisivo en su comportamiento.

Según los expertos, cada uno cree fundamentalmente en lo que se dice a sí mismo en este monólogo interno que puede ser más o menos amistoso. De esta manera, programamos nuestro software con pautas automáticas de comportamiento que después adoptamos a todas horas. Por eso hay que prestar atención a lo que nos pasa por la cabeza, para no introducir caballos de Troya en nuestra propia casa.

5. 4. I Ver para creer

Seguro que más de una vez han puesto a prueba su buena fe y ha respondido dando muestras de un razonable escepticismo: *si no lo veo no lo creo*. Sin embargo, quizá fuera mejor decir, *si no lo creo, no lo veo*. Quiere decirse con esto que habitualmente vemos lo que esperamos ver. Los neurólogos han descubierto que el cerebro decide en función de lo que cree, no de lo que ve: vemos el mundo según creemos que hay que verlo. Vamos a aclarar este galimatías que, de ser cierto, obliga a tomar medidas para contrastar el buen juicio.

Le invito a un sencillo ejercicio para ver cómo nuestros propios pensamientos y emociones pueden facilitar o interferir en la relación con otras personas. Haga un listado con el nombre de cinco personas conocidas y escriba al lado de cada una la emoción que le suscita: inquietud, ternura, alegría, tristeza... Completada esta primera parte, escriba el modo en que se relaciona con cada una de ellas: cercanía, distancia, evitación etc.

Ahora sólo resta hacer una última comprobación: ver si las emociones que ha asociado a cada persona guardan relación con el comportamiento que muestra hacia ellas. La respuesta suele ser afirmativa, lo que demuestra la influencia de las impresiones y prejuicios en nuestro comportamiento hacia los demás. Emociones y pensamientos se relacionan mutuamente, de manera que

cuando alguien está enfadado, sus pensamientos son más pesimistas, fija más la atención en las cosas negativas y tiende a enfadarse aún más.

Las emociones que sentimos tienen mucho que ver con aquello a lo que damos más importancia y con lo que creemos sobre nosotros mismos y sobre los demás. Este significado personal que tiene la vida para cada uno, nos hace sentir más felices, culpables, agradables o tristes de solemnidad. A menudo desconocemos esos mapas mentales que guían nuestras pautas de comportamiento automático, al punto de que los confundimos con la propia realidad, y pensamos que todos debieran verla como nosotros, con nuestros propios ojos. ¿O quizá sería mejor decir anteojos?.

Todo el mundo ha discutido o se ha enfadado alguna vez con sus compañeros. Quizá no le cae bien alguien e incluso le tiene paquete a algún miembro de su equipo. ¿Le rondan pensamientos negativos hacia tal o cual persona? Sepa que suelen ser sentimientos recíprocos: también a usted le critican y puede que lo hagan con razón, de tal manera que el compañero conflictivo no sea el otro, sino usted mismo. O determinados comportamientos de ambos.

Además de lo que uno lleva de suyo, el cansancio, la lucha por el poder en las organizaciones y el estrés de la vida diaria genera conflictos personales. Incluso en las familias es de todos conocida esta dificultad que supone la convivencia, de la que no se salvan ni las comunidades de monjes de clausura, según estudios recientes. Más de la mitad de los profesionales señalan el mal ambiente entre compañeros como la principal fuente de tensión y preocupación. Le siguen de cerca la falta de comunicación, la falta de apoyo, y aun las envidias y rivalidades.

La manera en que nos relacionamos con los compañeros, seguramente tiene que ver con ellos, pero, sin duda tiene mucho que ver con nosotros mismos, y con nuestro propio monólogo interno. Así, nuestra desconfianza hacia las motivaciones de alguien puede estar basada en hechos reales, pero también puede ser indicio de la propia inseguridad. Si nos molesta tanto que no reconozcan nuestros méritos, puede ser una injusticia, falta de aprecio, o puede deberse a la falta de autoestima de uno mismo. Cuando somos muy exigentes con nosotros, no pasamos por alto una crítica, y nos tomamos todo tan a la tremenda que cualquier cosa nos molesta.

Cuando peor nos encontramos, filtramos las cosas con unas lentes negativas que nos hacen ver problemas donde no los hay. Se produce así un

efecto de bola de nieve que, en lugar de solucionar, multiplica las dificultades. Por tanto, en lugar de echar balones fuera, haríamos bien en buscar soluciones dentro de cada uno, en la comunicación interna, en la actitud y en las pautas de comportamiento automáticas que adopta cada cual. Y tomarnos pequeños respiros, en lugar de encender otro cigarrillo, o llegar a todas partes con la lengua fuera. De esta manera podremos ampliar la visión del juego, sentirnos mejor y elegir la repuesta que nos parezca más conveniente.

5.4.2 Se empieza por ser líder de una sola persona: de uno mismo

Cuando se pierde el rumbo a las primeras de cambio, es imposible dirigir a nadie con acierto. Sólo alguien consciente de lo que siente puede conseguir cierto autocontrol. Tampoco hay que reprimir los propios sentimientos, sino aprender a canalizarlos mejor. Este conocimiento personal es condición previa para sacar lo mejor de cada uno y, de esta forma, llegar a ser ejemplo para los otros.

La empatía con los demás comienza por uno mismo, al descubrir el contenido de su propia caja negra: ese monólogo interno que repite para sus adentros, y que tanta influencia tiene en su vida. No es lo mismo afrontar una dificultad como una amenaza o hacerlo como una oportunidad: el miedo nos confunde, mientras que el disfrute de un reto se convierte en una válvula de escape para evacuar los excesos de presión tanto externos como internos.

Sin confianza en uno mismo no hay manera de dar confianza a nadie. Es sobre todo la convicción personal lo que convence: quien es desconfiado tiende a desconfiar de todos los que le rodean, lo que no resulta muy atractivo para los demás. El psicólogo Martín Seligman sostiene que los pesimistas llegan a creer sus propios vaticinios negativos y viven temiendo lo peor. La buena noticia es que, si bien puede haber un componente genético, el optimismo se puede aprender –con tiempo y una preparación mental adecuada– sustituyendo pensamientos negativos por otros más equilibrados.

La desenvoltura en las relaciones públicas tiene que ver, en parte, con el aprendizaje de una técnica, pero en gran medida es la expresión de esta confianza que uno siente y puede, por tanto, transmitir a los demás. Para Dale Carnegie, maestro de oratoria, lo más valioso que adquieren los alumnos en sus cursos es la confianza en sí mismos, la mayor fe en la capacidad de lograr sus propósitos. En lugar de tratar de cambiar de voz o repetir de forma

mecánica un supuesto catálogo de gestos persuasivos, lo que procede es revisar el software con el que, de forma inadvertida, programamos a todas horas nuestra actitud, expresión y comportamiento.

5. 4. 3 Baterías ecológicas

Si bien es cierto que los desafíos y sinsabores de la vida restan energía, no hay que olvidar, por el contrario, que los buenos momentos ayudan a renovarla. El psicoterapeuta Michael Stark asegura que es sorprendentemente sencillo *lo rápido que se puede recargar la batería*. Sin embargo, nos hemos habituado a un ritmo de vida tan frenético que nos cuesta simplificar la vida y encontrar el tiempo necesario para tomar un respiro y apreciar las pequeñas cosas como los momentos de calma o el disfrute del tiempo libre.

El intercambio de abrazos entre las personas, además de agradables, nos hacen sentir muy especiales y mejoran la autoestima. Hay quienes predicán incluso *sus bondades curativas: dos abrazos para sobrevivir, cuatro para sentirse bien, seis para continuar creciendo emocionalmente y ocho para sentirse pleno y satisfecho cada día*. Conviene saber que este intercambio de afectos no se interpreta de igual manera en todas partes, al punto de que pueden llegar a incomodar a quien los recibe. La canciller alemana, sin ir más lejos, ha elegido la vía diplomática para expresar su malestar por la efusividad que le dispensa su homólogo francés en los encuentros que mantienen ambos líderes políticos.

Angela Merkel se ha quejado a la Embajada alemana en París de los modos demasiado amistosos del presidente francés. A la canciller alemana no le gusta, por ejemplo, que Nicolás Sarkozy le ponga la mano en el hombro, la de golpecitos en la espalda, la coja del brazo o la felicite con un beso. Al parecer no se trata de un rechazo personal a su colega francés, sino de que la proximidad de Sarkozy -más natural en la cultura mediterránea- tropieza con una tradición distinta que no es muy dada a exhibir sus sentimientos: tocarse no forma parte de la cultura alemana, y menos aún de la cultura del este alemán. Además, Merkel es protestante, lo que añade más distancia en una relación.

Este tipo de malentendidos pueden ser cada vez más frecuentes en sociedades multiculturales donde convivimos con personas y culturas que modulan de manera distinta el significado de los gestos, actitudes y comportamientos del día a día. Razón de más para insistir en la conveniencia de escuchar y conocer mejor a nuestro interlocutor con el fin de encontrar un terreno común que favorezca la sintonía.

Sin darnos cuenta, podemos experimentar fácilmente cómo la gente alegre nos contagia su bienestar y nos da vida. La alegría nos relaja y anima a compartir esa sensación de plenitud. *El tiempo que pasa uno riendo es tiempo que pasa con los dioses*, dice un proverbio japonés. El buen humor estimula la motivación, la creatividad, la memoria y la toma de decisiones. Está demostrado que también resulta útil para estrechar lazos entre compañeros, mejorando la comunicación. Cada vez es más evidente para todos que este sentido del humor y la conciliación de la vida laboral y familiar son más productivos que el estrés, las jornadas interminables y las caras largas que gastan en aquellas empresas que se tienen por muy serias.

Una buena película, igual que la compañía de un libro interesante, cantar, bailar o escuchar música de nuestro agrado son experiencias que nos hacen sentir mejor. Hacer ejercicio, dar un paseo junto a la orilla del mar o abrazar un árbol nos conecta con la energía de la naturaleza de la que formamos parte.

Haga pruebas en su puesto de trabajo, por ejemplo, en lugar de consultar el correo electrónico a todas horas, modere su uso y elimine la alarma. En lugar de precipitarse sobre el teléfono, deje que suenen tres tonos antes de contestar. Camine más tranquilo en lugar de andar deprisa sin ton ni son. Afloje los hombros, soltando las tensiones acumuladas. Practique ejercicios de respiración que le devuelvan el sosiego necesario: mientras inspira y lleva el aire hacia el fondo de los pulmones, cuente mentalmente hasta tres, y luego suelte el aire sin prisas ni tensiones, alargando la espiración mientras cuenta mentalmente hasta seis.

Más constancia requieren los cambios en el guión del relato que se cuenta cada uno para sí mismo, y que tanto influye en el modo de tomar las cosas. Tiene que saber que son hábitos mentales negativos, de manera que también se puede aprender a mantenerlos a raya, sustituyéndolos por otros más positivos.

Trate de identificar los pensamientos más recurrentes que le asaltan cuando debe afrontar un nuevo reto y busque un pensamiento alternativo más equilibrado. Por ejemplo, frente al recurso habitual al victimismo: *No voy a poder hacerlo, es imposible, ¿por qué me tiene que tocar siempre a mí?* Elija pensamientos mejor adaptados: *No es la primera vez que me veo en una de estas. Tampoco es para tanto. Tengo que centrarme en lo que quiero decir. Si me equivoco tampoco es para tanto. Estamos aprendiendo.*

Esta dedicación en la vida como aprendiz de uno mismo tiene recompensa: el ejercicio de la libertad personal y la elección del propio rumbo, sin que una marea emocional nos lleve por delante. Por último, también hay que aceptar que vamos a convivir siempre con cierto nivel de estrés, que no es más que una experiencia física inevitable. Conseguir un mayor equilibrio personal implica hacer algunos ajustes en nuestra comunicación interna, y aceptar también lo que nos toca, que no siempre va a ser de nuestro agrado.

Un viejo indio explicaba a su nieto que en cada ser humano conviven dos lobos que luchan sin piedad. Uno representa la ira, la envidia, el orgullo, el miedo y la vergüenza; el otro es la calma, la bondad, la gratitud, la esperanza, la sonrisa y el amor. Preocupado, el pequeño preguntó: *¿Y qué lobo es el más fuerte, abuelo?*. A lo que el anciano respondió: *el que tú alimentes*.

¿Ha visto venir abajo a algún líder? ¿Cómo se manifiesta el síndrome del quemado? ¿Cómo se renuevan aquellos que siguen a flote? ¿Es consciente de la capacidad habilitadora o inhabilitadora de su monólogo interno? ¿Se siente muy estresado? ¿Qué fuentes de energía renovables utiliza con preferencia para no agotarse? ¿Cuáles son sus pensamientos más recurrentes y menos adaptados? ¿Podría sustituirlos por otros mejor adaptados? ¿Cómo concilia su vida profesional con su vida personal?

■ 5.5 Hacer equipo

Una sola flecha se rompe fácilmente, pero no diez en el mismo manajo.
Proverbio japonés

Muchas organizaciones pasan por alto un momento especial que marcará la relación con todos sus miembros: la primera impresión que reciben en su debut. Otras han creado un protocolo para el recién llegado. Conviene prestar la atención que merece a este momento, pues no hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.

La invitación amable de un compañero puede ser la distancia que separa a un adolescente de la espantada en un nuevo equipo deportivo, lejos de su entorno habitual. Como aquel jugador que no conocía a nadie en su nuevo equipo, y simplemente se vio fuera de lugar, de manera que estuvo en un trís de marcharse sin pisar el campo. Cambió de parecer porque un compañero le vio apartado, y le abrió las puertas del equipo con una mirada, un gesto y unas palabras camino del vestuario.

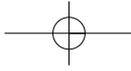
Hay ambientes laborales y gente más atinada en las relaciones humanas que compensa con creces las deficiencias de la organización, como bien pudimos comprobar un día en clase de *spining*. Había una expectación inusual entre los asistentes porque una nueva monitora iba a hacerse cargo del grupo. Antes de que apareciera, los demás profesores entraron en la sala para animarla en su estreno, participando también en la sesión. Cuando por fin entró la nueva monitora, se la veía cohibida, pero la acogida de sus compañeros, le dio toda la confianza que necesitaba. La sesión se desarrolló en un ambiente muy cordial, terminando con una salva de aplausos que emocionaron a todos, y también al feliz debutante.

El deporte es un extraordinario banco de pruebas donde se experimenta la importancia de jugar para todos. Como indica su propio nombre, los deportes de equipo son juegos de cooperación, pero esta interdependencia es común a todos los deportes y ofrece ventajas palpables en cualquier actividad humana.

En el mundo de la empresa, el trabajo en equipo se considera la piedra angular de un cambio organizacional que no cabe esperar de visiones del liderazgo sesgadas, que cuentan sólo con unos pocos y terminan reproduciendo los viejos problemas. La formación exclusiva de los directivos en las nuevas reglas del juego no conduce a ninguna parte si los empleados siguen razonando de acuerdo con esquemas caducos.

Hacer equipos no es lo mismo que trabajar juntos en el mismo departamento, o estar hiperconectados a través de la Red. Ni tampoco juntarse con la afición y largura que dedicamos a las reuniones de trabajo. Se puede compartir un objetivo, un espacio físico y una Red de alta velocidad y, sin embargo, no trabajar en equipo. Sentirse parte de un equipo y funcionar como tal requiere el convencimiento de que sus miembros viajan en el mismo barco y de que se obtienen más beneficios para uno mismo ayudando a que el otro obtenga también beneficios: *todos salen ganando*.

Como en el deporte, conseguir buenos jugadores está al alcance de muchos, lo complicado es hacer que respiren al unísono y jueguen para todos. Reunir una colección de talentos mal acompasados, es un despilfarro de energías que se pierden en el proceso de adaptación a una estructura ineficaz. El fichaje de un empleado con talento y su inmersión en una atmósfera laboral de desconfianza, donde las cosas se hacen así porque *siempre se han hecho de esta manera, y esto es lo que hay*, en lugar de beneficiar, perjudica a todos.



Cada uno debe tener su parcela para que pueda sentirse lo más a gusto posible y complementarse con los demás. Sólo entonces cobra vida una organización entendida no como grupos de personas aisladas, sino como resultado de sus formas de interactuar, compartiendo actividades y proyectos.

5. 5. I Un equipo sincronizado funciona como un reloj

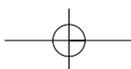
Ya se ha dicho que la sincronía de gestos y palabras observable en una conversación, se considera indicador claro de la conexión existente entre los participantes. Las personas con mayor capacidad de exteriorizar sus emociones tienen pues ventaja a la hora de contagiar a sus compañeros. Son líderes resonantes cuyo mensaje se amplifica en el grupo. La física describe esta resonancia como una vibración por simpatía, es decir, la tendencia de una parte a acoplarse al ritmo de la otra, provocando así un efecto secundario que amplifica la respuesta.

El mundo natural también es pródigo en sincronías por las cuales un proceso natural se acopla y vibra al ritmo de otra. Las olas, por ejemplo, cuando están desacompañadas, se anulan mutuamente, pero cuando se sincronizan, su fuerza va *in crescendo*. En los estadios deportivos, la ola moviliza a todos los aficionados y les permite entrar en una especie de trance, mientras se funden en una resonancia especial con todos los demás. También en el arte, en el baile, la música o el canto podemos encontrar expresiones de esta emoción universal que se produce al sincronizar palabras, gestos y movimientos.

El propio sistema nervioso humano está diseñado para vibrar por simpatía con los demás. Ya desde el útero materno, el feto sincroniza sus movimientos con el ritmo del habla humana, entrenando su capacidad de conectar con los demás. También está demostrado que las personas que se sienten parte de un grupo, superan mejor las adversidades que las que se sentían aisladas.

Cuanto más coordinados son los movimientos, la sensación de bienestar y eficacia es mayor. Un equipo bien sincronizado es capaz de improvisar con la fluidez de una orquesta de jazz, adaptándose a situaciones nuevas. Esta sensación tribal de aumento de la autoestima por la pertenencia a un grupo especial, distingue a aquellos entornos en los que la gente conecta con facilidad.

A pesar de que la ciencia ha acumulado pruebas del papel determinante que tiene esta buena sintonía en cualquier organismo vivo, el individualismo en



boga y la precariedad creciente en las relaciones laborales debilitan estos lazos. La fragilidad de los nuevos contratos laborales no asegura a los empleados que vayan a continuar mañana, de manera que su compromiso con la empresa puede resentirse.

Oscar González ha estudiado en el fútbol sala esta especie de campo magnético que proporciona una fuerza muy superior a la suma de las partes por separado: *El equipo es ese extraño personaje que vive en el vestuario pero que casi nadie lo ha visto. Todos hablan bien de él. Es el más importante. Dicen de él que de su mano los profesionales llegan al éxito. Todos apelan a él cuando surgen las dificultades. Sin embargo, se le tiene bastante ignorado en el quehacer del día a día. Suele pesar más el interés individual que el bien del equipo.*

Los malos resultados deportivos obtenidos por este jugador de fútbol sala e investigador del deporte, le llevaron a estudiar el papel determinante que tiene la cohesión en la marcha de un equipo deportivo. Su relato es esclarecedor: *Toda mi vida estuve jugando en el mismo equipo. A pesar de ir cambiando de nombres y patrocinadores, los integrantes éramos básicamente los mismos, y al mismo tiempo, formábamos mi círculo de amistades más cercano, de forma que no sólo jugábamos juntos sino que compartíamos más momentos de nuestra vida.*

Con este grupo, si bien individualmente no teníamos un nivel muy superior al de otros equipos, se podía apreciar que funcionábamos como un verdadero equipo. Cada jugador sabía lo que iba hacer su compañero mucho antes de que éste lo realizara. Podíamos ayudarnos mejor unos a otros, y ya sabíamos por dónde podía fallar cada uno de los miembros, así que nos anticipábamos a su error para ayudar a enmendarlo, lo que repercutía positivamente en los resultados del equipo.

También es cierto que el hecho de que hubiera tanta confianza entre los miembros de aquel equipo, provocaba en muchas ocasiones discusiones, que posiblemente no se hubieran producido en un equipo donde sus miembros se desconocieran, pero esto tampoco lo considero negativo, pues así todo el mundo tenía claro lo que unos pensábamos de los otros.

Como he dicho al comienzo, esta temporada juego en un equipo dónde no todos nos conocemos. Del anterior equipo sólo permanecemos 4 jugadores, y el resto han sido fichajes traídos por la directiva, que además de no conocerlos nosotros, no se conocen entre ellos. Este año se puede apreciar una importante falta de sentimiento grupal dentro del vestuario, donde cada uno va por su cuenta,

no existe esa ayuda mutua de la que hablábamos antes, a cada uno le importa bien poco si su compañero lo hace bien o mal...

Además, los resultados del equipo este año no están ayudando a generar un buen ambiente, puesto que después de encadenar al principio de temporada una buena racha de victorias, comenzamos a perder bastantes partidos seguidos y la moral se resintió.

5.5.2 Un modelo de equipo

Meredith Belbin estableció hasta nueve perfiles diferentes que debe reunir un buen equipo. El reparto de papeles no tiene porqué corresponder a personas distintas, se trata de funciones, algunas de las cuales pueden coincidir en el mismo sujeto. De un lado están los roles de cerebro, especialista y monitor-evaluador. El primero aporta ideas e imaginación. El especialista las analiza desde un conocimiento, y el monitor evalúa su viabilidad. Cada uno de estos roles tan preciados, tienen su flanco débil: el cerebro puede pecar de arrogancia e incomunicación. El especialista trata de imponer su visión técnica sin más, y el evaluador es tan crítico que carece de iniciativa.

El equipo de Belbin incluye, junto a estos papeles mentales, otros más propiamente de acción: el impulsor, el implementador y el finalizador. El impulsor es dinámico y competitivo, pero impaciente. El implementador es disciplinado y le falta flexibilidad para los imprevistos. Al finalizador no se le escapa detalle, y es exageradamente perfeccionista.

Por último, están los roles más sociales que corresponden al investigador de recursos, el coordinador y el cohesionador. El primero está más capacitado para captar recursos externos, el coordinador organiza y el cohesionador media para resolver conflictos.

Este modelo tiene la virtud de contemplar tanto las ventajas como los errores de los diferentes perfiles reunidos para hacer un buen equipo. Queda así clara la dependencia que tienen unos de otros para completar un equipo que armonice necesidades e intereses particulares con el interés común.

Para saber si alguien está preparado de cara al trabajo en equipo no hay más que responder a estas preguntas: ¿está usted cómodo al hacer una tarea común junto a otras personas de la empresa? ¿sabe escuchar y respetar las opiniones de otros? ¿está dispuesto a hacerse escuchar? ¿es responsable y leal

con tus compañeros en el reparto de tareas? Si la respuesta es afirmativa, está en el buen camino.

En opinión de Juan Luis Urcola, existen reglas de obligado cumplimiento: la primera es que, dentro del equipo, todo es opinable y debe ser analizado y respetado por todos. Se evalúan las aportaciones, en ningún caso se descalifica a las personas. Cualquier persona del equipo tiene derecho a defender su posición, y los demás la obligación de escucharle activamente. La última norma establece que los acuerdos del equipo, una vez decididos, han de ser cumplidos y defendidos como propios, tanto dentro como fuera del grupo.

Aportar una visión positiva en los momentos de tensión que inevitablemente se producirán, es muy conveniente. En estos casos, hay que mantener la calma e intentar serenar los ánimos aportando ideas y soluciones, en vez de centrarse en lo negativo o aún peor en la descalificación personal. Hay que aprender a escuchar las críticas y a hacerse escuchar, desconfiando de las personas que dicen sí a todo lo que se plantea.

5.5.3 Herramientas para modelar un equipo

Las reuniones deben tener un orden del día claro, una duración máxima previamente establecida que, en la medida de los posibles no debe prolongarse, y un acta breve que refleje por escrito la fecha, asistentes, asuntos tratados y acuerdos alcanzados, así como el reparto de tareas y plazos establecidos.

Adoptar la técnica de *Tormenta de ideas* permite explorar nuevas soluciones en un ambiente más abierto y relajado. Mientras alguien toma nota, todos los reunidos vuelcan las ideas que se les ocurren. Al no rechazarse ninguna, ni enjuiciarlas, se abren todas las perspectivas que imaginarse puedan. Esta dinámica de grupo favorece que las ideas de unos estimulen nuevas sugerencias de otros, en un ambiente propicio a la innovación. Por último, se pasa a analizar la validez del material producido por el grupo.

Eduard de Bono diseñó un procedimiento de *pensamiento lateral* especialmente pensado para hacer frente a los cambios. La controversia tradicional deriva a menudo en un enfrentamiento incluso personal, alejándose de la exploración del asunto que realmente interesa. En lugar de enfrentarlas, *el pensamiento lateral* hace sitio a todas las ideas y diseña un procedimiento para pensar en paralelo, sin encontronazos que cortocircuiten la reunión.

Este autor utiliza sombreros de diferentes colores, algo que puede chocarnos, pero los sombreros o tarjetas de colores es lo de menos, y el formato se puede adaptar a la mentalidad de cada sitio. El sombrero blanco indica información y todos deben aprovechar el tiempo que le corresponde para exponer datos. El rojo indica sentimientos y emociones, así que toca expresar intuiciones prescindiendo de cualquier argumento. Con el sombrero negro, se evalúan los riesgos. Después, el amarillo, se utiliza para buscar beneficios. Luego el sombrero verde, creativo, y finalmente el azul, para poner orden en el desarrollo de la reunión. Al estar en la misma dirección, a menudo el mismo procedimiento va decantando una decisión del grupo. De no ser así, hay que revisar los resultados y optar finalmente por la opción más adecuada a la luz de todo lo que se ha puesto sobre la mesa.

En los últimos años se han puesto de moda actividades de formación fuera del entorno laboral, donde los participantes se pueden sentir más cómodos. Estos programas potencian el compañerismo, la capacidad de liderazgo y la adopción de iniciativas innovadoras. Para ello utilizan una metodología vivencial que involucra todos los sentidos del individuo en una convivencia más intensa y prolongada en un entorno al que no están acostumbrados.

Llevar un velero, hacer un *castellet*, o superar diferentes pruebas en el campo son actividades que sólo pueden resolverse trabajando codo con codo. Todos se pueden sentir igual de perdidos ante obstáculos para los que no se han preparado, así que tendrán que echar mano de dotes escondidas que no salen a flote en medio de la rutina laboral. El entorno natural permite romper las rutinas de las relaciones establecidas en el trabajo, desarrollando nuevos nexos de unión que dejarán huella en los participantes.

Los participantes se ponen a prueba en situaciones inesperadas, de manera que se ven obligados a inventar soluciones y colaborar en pie de igualdad. A pesar de su aspecto lúdico -o precisamente por ello- obligan a todos a echarle imaginación. De esta manera advertirán mejor como se manejan, y como manejan sus relaciones en una situación imprevisible que difícilmente pueden vivir en su puesto de trabajo o en un aula.

Las reuniones informales han sido siempre espacios de comunicación muy apreciados. Renato Cesarini, el mago del fútbol argentino, ejerció después como entrenador, y llegó a tener gran ascendencia entre sus jugadores. Es fama que en sus asados previos a los partidos se discutía en un ambiente distendido.

Allí se atrevía a decirles cosas que en el entrenamiento o en otro ámbito más formal nunca hubiera expuesto.

Eric Abidal echa de menos estos espacios de relación entre compañeros en su nuevo equipo. *Los jugadores son una familia dentro del campo, pero fuera, no por lo que considera que deberían conocerse mejor.* Abidal ha reconocido ante los periodistas que en Barcelona no tiene amigos, sino compañeros de fútbol, en contra de lo que sucede con su mujer y sus hijas, y ha lamentado no conocer qué hacen en su vida y con su familia el resto de jugadores.

Para mí, es importante conocer a todos los compañeros, porque en el campo somos una familia, pero fuera no. Al final, si estás bien fuera de casa, en el campo es mejor, ha explicado. Abidal ha subrayado que en Francia las cosas son diferentes en la medida en la que los equipos se reúnen de vez en cuando en alguna casa o en algún restaurante para cenar, algo que en Barcelona sólo ha visto dos o tres veces. *Es una cuestión de "feeling", si quieres se hace y si no, pues no. Pero no necesito ganar tres o cuatro partidos para hacerlo,* ha respondido Abidal cuando se le ha recordado que el año pasado, al frente del filial, Pep Guardiola invitaba a sus jugadores a comer cuando éstos enlazaban cuatro victorias consecutivas.

En el prestigioso Instituto de investigación Max Planck, Ged Gogerenzer, nombrado director para el Desarrollo Humano puso en marcha nuevas reglas para favorecer el trabajo en equipo de un grupo interdisciplinar de científicos, poco dados a compartir sus descubrimientos. Entresacamos algunas de ellas: todos trabajan en el mismo edificio y en la misma planta. Fueron contratados simultáneamente. Mantenían una reunión informal diaria no obligatoria en torno a un café. Cuando alguien obtenía un éxito, llevaba una tarta a la reunión para compartirlo. Política de puertas abiertas en el despacho del director...

¿Considera a su equipo capacitado para la tarea? ¿Cómo andan de compañerismo? ¿se ayudan e intercambian información o, por el contrario, la ocultan? ¿Todos los jugadores, empleados etc. saben lo importantes que son para el equipo? ¿Existe algún ritual –informal o más formal- para acompañar al nuevo empleado en su primer día? ¿Existen espacios informales habilitados para tomarse un respiro y descansar un momento?

■ 5.6 Llevar el ritmo

Dirigir personas no es tarea fácil; empujarlas, en cambio, es muy sencillo.
Antoine de Saint Exupéry

El psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi llevó a cabo un curioso experimento en el que participaron miles de voluntarios. Todos accedieron a llevar un aparato de busca que sonaba varias veces al día. Los participantes debían tomar nota de lo que hacían cuando sonaba el pitido y puntuar el nivel de disfrute que les proporcionaba la tarea que tenían entre manos.

Analizados los resultados, se pudo comprobar que la gente está encantada con muchas actividades que no se mencionan en las encuestas al uso. Como cabía esperar, la mayoría disfruta en el amor o en torno a una buena mesa. Pero, sorprendentemente, las puntuaciones más altas se referían a momentos en que los participantes se hallaban concentrados en la solución de tareas que ponían a prueba sus capacidades. El listado de actividades es variopinto y tiene que ver con las aficiones de cada uno, ya sea una actividad artística, deportiva, un trabajo artesanal etc.

M. Csikszentmihalyi acuñó el concepto de *experiencia de flujo* para referirse a esta vivencia placentera que experimenta quien acepta de buen grado un reto atractivo, es decir, ni angustioso, porque siente que está fuera de su alcance, ni tan rutinario que le aburre. *Fluir* es dejarse llevar en lo que uno hace, sin interferencias, afrontando el desafío con plena confianza, sin rastro de miedo, las ideas claras, y los cinco sentidos puestos en la tarea.

Otro resultado inesperado de la investigación es que estos momentos tan placenteros se dan más a menudo en el trabajo que en el tiempo libre. Según este investigador, las experiencias de flujo se producen en el trabajo cuando coinciden las circunstancias adecuadas: alta concentración, objetivos claros, retroalimentación inmediata y retos adaptados a las capacidades del individuo. Entonces el trabajo se siente como bueno, es decir, que ha permitido dar lo mejor de uno mismo, lo que hace que sea especialmente gratificante, y anima a repetir la experiencia.

Sin este aprecio y concentración en la tarea, la experiencia pierde interés y los resultados dejan que desear. Pasa lo mismo con el apetito y la comida: sin apetito no se disfruta de los mejores manjares. Pero cuando la cabeza y el corazón están en sintonía, y las habilidades están a la altura del desafío, entonces es otro cantar. Saber, querer y poder caminan juntos, en armonía,

convirtiéndose en el mejor combustible a disposición del ser humano para sacar lo mejor de cada uno.

Si bien se mira, pocas cosas hay tan satisfactorias como concentrarse en una tarea que pone a prueba nuestras habilidades, sabiendo uno lo que tiene que hacer. Y, claro está, obteniendo inmediata confirmación de las bondades del esfuerzo, por ejemplo, a través de una sonrisa, unas palabras de agradecimiento, incluso de elogio, en definitiva recibiendo refuerzos positivos de utilidad indudable y, paradójicamente, de uso más bien escaso, algo de lo que hablaremos más adelante.

5. 6. I Depresión por exceso de presión

Esta filosofía se ha extendido en la preparación para el alto rendimiento deportivo, actuando como un bálsamo en un ambiente tan competitivo. Ya en los Juegos de Invierno de Salt Lake City, los medallistas entonaban este nuevo himno, insistiendo en el placer que experimentaban haciendo lo que más les gusta. No buscaban sólo superar sus propios límites. La excesiva presión por unos resultados mejores puede conducir a la depresión del deportista, de ahí que insistieran en sentirse a gusto haciendo lo que les apasiona. Los resultados, la anhelada victoria, viene por añadidura.

Obsesionarse con los resultados puede llevar a perder la concentración necesaria. La sobre sollicitación del deportista, pidiéndole más de lo que puede dar, como la presión desmedida en cualquier empleo, conducen al fracaso. No es cierto que el rendimiento sea mayor cuanto más alta sea la presión. La *ley de Yerkes Dodson* explica cómo cualquier aumento de la exigencia por encima del nivel que un individuo puede manejar, provoca un rendimiento decreciente.

Si un ritmo atractivo y equilibrado produce un rendimiento óptimo, el ritmo desenfrenado aboca al estrés, consecuencia del desequilibrio entre las demandas externas y las capacidades del sujeto. De resultados de todo ello, se genera la percepción de una amenaza que interfiere en su rendimiento.

Hay estudios que demuestran cómo los ejecutivos que experimentan fluidez tienen menos problemas de salud en situaciones estresantes. Quienes más experiencias de fluidez informaban, eran también los más motivados, felices y menos ansiosos tanto en el trabajo como en su casa. La confianza en la propia capacidad para afrontar los desafíos del trabajo, renovada además por la experiencia repetida de flujo, les mantiene en forma, permitiéndoles sortear

los inevitables episodios de estrés competitivo cada vez más comunes en la vida diaria.

Howard Gardner ha estudiado la especial aleación de la que están hechos los talentos más sobresalientes en distintas profesiones. Son gente muy diferente, pero tienen una cosa en común: además de una indudable destreza en su oficio, todos aman profundamente lo que hacen. De esta manera pueden expresar lo mejor de sí y a ello se dedican en cuerpo y alma, con excepcional armonía y verdadero deleite. Gardner cuenta que no les mueve la fama, el éxito o el afán de riqueza, sino la oportunidad de disfrutar haciendo lo que más les gusta.

5. 6. 2 Descubrir la zona óptima de cada uno

Sin necesidad de mirar hacia arriba, podemos ver a nuestro alrededor, infinidad de personas que, afortunadamente, hacen un buen trabajo y se sienten gratificados por el bienestar que les reporta. Incluso cuando no pueden hacer lo que más les gusta, sino aceptando de buen grado lo que les toca.

En toda actividad humana, el equilibrio entre las exigencias productivas y las habilidades de los sujetos implicados es la regla de oro para optimizar el rendimiento. Pedirle a alguien lo que no puede dar es una invitación al fracaso y la frustración consiguiente. Un ritmo atractivo, en cambio, alimenta la motivación de los equipos, es decir, ni tan repetitivo que resulte aburrido, ni tan desproporcionado que esté fuera de su alcance.

En un mundo tan competitivo, las urgencias del momento se imponen a tal punto en las organizaciones que les impide ver más allá de los últimos resultados, contagiándolas de un ritmo frenético. Cuando la urgencia se impone como modelo de acción general, se pierde la perspectiva de los objetivos, se nubla el futuro y es grande el riesgo de desviarse del rumbo. Las organizaciones también deben equilibrar la estabilidad con el dinamismo de los cambios necesarios para ponerse al día.

La estabilidad garantiza una seguridad y previsibilidad que da confianza a sus miembros y les dispone mejor para afrontar la innovación que sea necesaria. Tanto los mensajes como las tareas habituales proporcionan una mayor relajación y confianza, dado que están más familiarizados con ellas. Y a la inversa. En un equipo deportivo, los mensajes y actividades que se salen de lo común incrementan la tensión de los jugadores, a modo de alerta necesaria

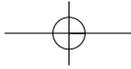
para disponer al jugador ante una situación novedosa que le va a poner a prueba. El manejo de la seriedad debida y el sentido del humor también son herramientas que pueden activar la tensión o distender el ambiente.

Los líderes no se conforman con tomar la temperatura del grupo actuando como termómetros de confianza, sino que funcionan como termostatos, capaces de regular la tensión creativa de un equipo. Deben administrar este equilibrio dinámico entre rutinas y tareas novedosas. La intensidad y el nivel de exigencia de los mensajes debe seguir una lógica de adaptación a la situación del grupo y al grado de activación requerido para el reto que tienen por delante.

Cuando se dirija a su gente, muestre un ritmo vivo, no sea monótono, sea breve, no se adorne innecesariamente y dígalo en pocas palabras. Cuando una persona habla rápido puede excitar el ánimo de su interlocutor y captar mejor su atención. Claro que también puede sobre activarle. Si habla muy rápido corre el riesgo de que no se le entienda. En todo caso, conviene que no pierda los papeles y elija el ritmo que considera más adecuado en función del destinatario y las circunstancias

Tiene que saber que, si grita, puede atemorizar o sacar de quicio a sus interlocutores, por lo que no parece aconsejable, especialmente si están cerca. También está fuera de lugar levantar la voz cuando enfrentan una situación crítica y están perfectamente mentalizados. Parece un recurso más adecuado para comunicarse a distancia o para solicitar una activación especial. Si habla lento y con calma, producirá un efecto más tranquilizante en los interlocutores. Así le entenderán mejor, pero si va demasiado lento puede ser molesto, pesado o inducir una relajación excesiva. Lo que puede ser inapropiado en función del grado de activación que necesiten.

¿Conoce cuál es su zona óptima? ¿Y el ritmo que puede pedir a su equipo en todo momento? ¿incluso el ritmo distinto que requiere cada uno de los miembros de su equipo, en función de sus características? ¿Diría usted que el ritmo de su organización, la presión que advierte para la realización de un buen trabajo es excesiva o que no hay presión alguna? ¿ha experimentado la dificultad que supone adaptarse a nuevas rutinas? ¿y el aburrimiento que provoca la repetición mecánica de lo mismo?



■ 5.7 Refuerzo positivo

Trata a las personas como si fueran lo que deberían ser, y ayúdalas a convertirse en lo que son capaces de ser. Goethe

El halago es posiblemente el arma de persuasión masiva más eficaz para ganarse la confianza de la gente. Regalar los oídos a alguien y hacer que se sienta como un rey, esperando que corresponda con real magnificencia, es una herramienta de seducción que los buenos vendedores conocen de oficio. La televisión es un surtidor incansable de este arte del halago que persigue la conquista del público agasajando continuamente a los espectadores.

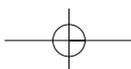
Este cuento tan antiguo como las *Mil y una noches* contrasta con la tacañería que gastamos cada día en el agradecimiento a los demás. Dice el refrán que *guardarse un elogio es quedarse con algo ajeno*, y es de creer que unas veces por temor y otras por pudor, hay gente muy desagradecida, que no quiere, no puede o no sabe agradecer a quien ha hecho algo por ella.

Lo mismo pasa con organizaciones que desdeñan cualquier tipo de agradecimiento y sólo manejan el salario económico, como si este fuera el único reconocimiento posible y el *sumum* de lo que las personas esperan como recompensa a su entrega diaria.

A pesar de lo fácil que es cosechar gratitud cuando uno la siembra, hay más costumbre de insistir en los errores, probablemente para que no se repitan. Somos menos dados a las palabras de ánimo o a los gestos de agradecimiento por el esfuerzo realizado. Recuerde que una sonrisa es la distancia más corta entre las personas. Pruebe a saludar a alguien con una sonrisa y verá cómo se siente mejor; su propia actitud cambia y recibe a cambio otra sonrisa, a la vez que un voto de confianza.

Muchas organizaciones siguen empeñadas en una seriedad mal entendida que tiene las palabras de afecto y el sentido del humor por muestras de debilidad. Es la misma equivocación que confunde las horas de estancia en el trabajo con la productividad. Tan es así, que ahora mismo hay consultorías de empresas dedicadas a difundir los beneficios del sentido del humor en el trabajo, como estímulo a la creatividad y la eficacia

Definitivamente no habremos entendido nada si el nivel de estrés se convierte en la vara de medir la seriedad del trabajo, y damos a las personas



el mismo trato que se da a cualquier tipo de recursos, en términos exclusivos de costes económicos.

5.7.1 El efecto Pigmalión

En los últimos años se viene insistiendo en la necesidad de una valoración más integral que complemente la remuneración económica. El salario emocional es una especie de paga extra que da cuenta de cómo alguien se siente valorado, y expresa la satisfacción y agradecimiento que percibe en su relación con la empresa. Aunque la remuneración económica sea aceptable, cuando la valoración es mínima y el empleado se ve como un número, tiende a cumplir con las obligaciones, sin más. Si la valoración es negativa, el cumplimiento será más dudoso y su aportación irá a menos.

Por tanto, este aprecio no sólo es humanamente deseable, sino que es muy rentable para la organización. Esta nueva-vieja moneda funciona de acuerdo a la Ley de reciprocidad *-de bien nacidos es ser agradecidos-* que ha comprometido siempre a las partes en un intercambio, aun sin estar escrita en convenio alguno. La gratitud que valora la importancia de cada cual, se puede expresar personalmente en muchos momentos y de muy diferentes formas, sin esperar a la jubilación para recibir el único y el último recuerdo de la empresa

¿Sabe usted cual es la palabra que más nos gusta escuchar? Precisamente aquella que nos hace más singulares, que no es otra que el nombre propio. Recordar los nombres y utilizarlos, personalizando los mensajes, actúa como un bálsamo en una conversación. Pruebe a usarlos más a menudo y observe el efecto de rápida sintonía. Experimente este reconocimiento incluso para conseguir la atención de alguien que habla por los codos y no deja intervenir. Verá como atiende al oír su nombre, lo que le dará a usted una oportunidad para tomar la palabra y conseguir que realmente le escuche.

En general, la mayoría de las personas tiende a responder según el trato recibido y lo que esperan de ellas, de manera que harán lo posible para no defraudar esa confianza. Este *efecto Pigmalión*, que tanto ayuda a una persona a creer en sus posibilidades, se puede volver contra todos, cuando los mensajes que recibe son despreciativos, y minan su confianza. No es lo mismo decirle a alguien que es un desastre, que referirse al hecho concreto en términos de desastre o preguntarle qué puede hacer para mejorarlo.

Desgraciadamente, ésta es una de las rutinas más extendidas también en las organizaciones deportivas donde muchos entrenadores insisten constantemente en los fallos, dando por sentado lo que está bien hecho. De sus entrenadores, Menotti llegó a decir que sólo aprendió de ellos lo que no tenía que hacer.

Los refuerzos constantes –positivos o negativos– dirigen la atención de las personas, actuando a modo de *profecía autocumplida*. Cuando se refuerza un comportamiento, las personas tienden a repetirlo. El lingüista George Lakoff lo explica en un celebrado libro de título *No pienses en un elefante*. Las palabras que utilizamos tienen una extraordinaria capacidad de evocación, de forma que no hay como decirle a alguien que no piense en algo, para que se obsesione con ello y se distraiga, en lugar de centrarse en la buena dirección.

Afortunadamente, tendemos a confiar en quienes confían en nosotros. Los científicos se han adentrado en los laberintos del cerebro humano para descubrir cómo funciona este circuito de recompensa. Según los neurólogos, la oxitocina es el agente químico cerebral que nos permite determinar en quién confiar y en quién no. El cuerpo humano produce una descarga de esta hormona del placer, que nos estimula a repetir la experiencia y recompensar así a quienes nos muestran confianza, apoyo social, económico o romántico.

Los efectos de la oxitocina sobre el comportamiento y la interacción social determinan que niveles elevados de esta hormona en sangre mejoren la capacidad de los individuos para confiar en otras personas. La oxitocina funciona, por tanto, como lubricante natural en las relaciones humanas, premiando la confianza dada y poniéndonos a salvo del miedo y la desconfianza que obstaculizan la comunicación humana

5. 7. 2 Elogio del optimismo inteligente.

Frente al estilo de liderazgo que no cuenta con nadie y crea problemas en todas partes, aquí se plantea un modelo formativo basado en una visión esperanzadora del ser humano: la confianza en la capacidad de superación que hemos desarrollado en la propia experiencia humana, y en la preparación deportiva

Los líderes resonantes tienden a ver lo mejor que puede dar de sí cada uno. Para motivar a sus equipos adoptan una actitud más orientada hacia lo positivo que hacia lo negativo. Incluso a pesar de no conseguir el objetivo,

valoran el esfuerzo en la tarea. Tampoco quiere decirse que se deba pasar por alto un trabajo mal hecho, sino que, en lugar de descalificar a la persona, o centrarse sólo en los fallos, conviene centrarse en el refuerzo de los comportamientos más eficaces.

Bill O'Brien, ex presidente de Hanover Insurance Company explicaba que no hay líder que valga sin un alto concepto de su equipo *Si uno tiene un punto de vista determinada sobre los empleados esa misma creencia limitará seriamente su capacidad de dirigir un cambio profundo... por el contrario, si cree, como yo, que en cada persona hay una enorme reserva de posibilidades potenciales no aprovechadas, estará mejor preparado para fomentar una cultura de crecimiento individual.*

Sin ánimo de sacar las cosas de quicio, es célebre la anécdota que protagonizó el entrenador John Lambie. Cuando el masajista de su equipo le comunicó, muy alarmado, que uno de sus delanteros sufría una conmoción, tras chocar con un rival, y que no recordaba quién era, le respondió: ¡Perfecto! Dile que es Pelé y que vuelva al campo.

Aprender a ver el vaso medio lleno en lugar de medio vacío, es una estrategia evolutiva que el ser humano ha desarrollado para desenvolverse mejor en el medio. Sin un mínimo optimismo, las personas no se esforzarían por salir adelante, superando los obstáculos que se van a encontrar por el camino, y se hundirían. De ahí que un optimismo razonable se asocie a una buena salud física y mental. Otra cosa bien distinta puede ser un optimismo temerario que subestime los riesgos y sea incapaz de planificar en condiciones.

Este mismo equilibrio parece aconsejable en la elección de las palabras y el relato de una organización para explicarse en público. Un falso optimismo puede llevar a la debacle, mientras entona la célebre letra que decía *Tout va très bien, madame la Marquise*, en vísperas de la caída del antiguo régimen.

Ahora está de moda no llamar a las cosas por su nombre utilizando eufemismos que maquillan la realidad. Se evitan términos supuestamente negativos, provocando una inflación de vocabulario políticamente correcto: se dice tercera edad, en lugar de vejez, residuos sólidos urbanos en lugar de basura, servicio de inteligencia por espionaje, país en vías de desarrollo en lugar de país pobre...

Tanta cosmética aplicada al lenguaje resulta sospechosa: su legitimidad depende de la adaptación a la realidad, que nos permita ofrecer un perfil más

favorable y atenuar los aspectos más dolorosos. Otra cosa es el intento de ocultar los hechos tras el velo de un nombre distinto que puede generar confusión, enfado, y echar por tierra la credibilidad tan trabajosamente acumulada por el hablante o la organización de turno.

En su libro *Cómo potenciar tus emociones positivas*, los autores, Rath, Tom y Clifton y Donald D. echan mano de cubos y cucharones para explicar esta teoría de vasos comunicantes que regula las relaciones humanas: *Cada uno de nosotros posee su propio cubo. El cubo se llena o se vacía permanentemente, en función de lo que otros nos dicen o nos hacen. Cuando nuestro cubo está lleno, nos sentimos bastante bien; cuando está vacío fatal.*

Cada uno de nosotros dispone también de un cucharón. Cuando empleamos nuestro cucharón para llenar los cubos de los demás -siempre que hacemos o decimos algo que potencie sus emociones positivas- también estamos llenando nuestro propio cubo. Cuando utilizamos nuestro cucharón para vaciar los cubos de los demás -siempre que hacemos o decimos algo que merme sus emociones positivas- nos vaciamos nosotros mismos.

Igual que las copas llenas a rebosar, un cubo lleno nos proporciona una perspectiva positiva y energías renovadas. Cada gota del cubo nos fortalece y nos refuerza nuestro organismo.

Sin embargo, un cubo vacío enturbia nuestra mirada, socava nuestra energía y debilita nuestra voluntad. Por eso, cuando alguien se dedica a vaciar nuestro cubo nos duele.

De esta manera, cada día nos encontramos ante una disyuntiva: podemos llenar los cubos de los demás o podemos vaciarlos. Se trata de una elección fundamental, capaz de afectar profundamente nuestras relaciones, nuestra capacidad de trabajo, nuestra salud y nuestra felicidad.

¿La persona que más le ha inspirado utilizaba preferentemente el refuerzo positivo? ¿Y usted, qué utiliza más: mensajes en positivo o en negativo? ¿Es generoso en los elogios tanto en el resultado como en el esfuerzo? ¿procura recordar y llamar por su nombre a sus colaboradores? ¿En qué pensaría si alguien le dice que no piense en determinado asunto? ¿Ha experimentado en alguna ocasión que alguien iba a más por la confianza que le mostraba? ¿Y, al revés, que podía bloquearse?

■ 5.8 Los valores identifican a una organización sostenible

A medida que perdemos de vista los objetivos, tenemos que redoblar los esfuerzos

Mark Twain

Del mismo modo que las plantas y los árboles echan raíces que fijan el terreno y lo protegen de la erosión, también los valores que dan sentido a una organización, actúan de manera parecida, reforzando el sentimiento de pertenencia, al punto de que sus miembros pueden sentirse como en casa. Y viceversa: la ausencia de vegetación favorece la desertización del suelo, el olvido de lo que es más importante para una organización, de aquello que mantiene a todos unidos, deteriora las relaciones laborales y tiene un efecto corrosivo sobre la conexión y la motivación de sus miembros.

Tan necesario como retener y atraer el talento para una organización es conseguir que sus miembros se comprometan en la tarea. Estudios realizados en diferentes países con decenas de miles de trabajadores, muestran que sólo dos de cada diez empleados sienten esa motivación especial, mientras que a uno de cada diez les trae sin cuidado.

El asunto es de interés general porque este apego al trabajo genera no sólo beneficios personales, sino también incrementos contables. Como diría H.J. Brown: *Encuentra un empleo que te guste y habrás añadido 5 días a cada semana de tu vida*. En lugar de agobiarse con lo que se les viene encima, estas personas están más satisfechas haciendo un trabajo en el que son bien tratadas y se sienten a gusto.

Las organizaciones funcionan de la misma manera: la conexión fluida entre los empleados y la realización de un buen trabajo redundan en un aumento de los beneficios y una mejora de su reputación. Hay estudios que demuestran que las compañías con buenos resultados en motivación obtienen un crecimiento medio de ingresos que puede ser hasta cuatro veces mayor que las compañías que puntúan muy bajo en los niveles de compromiso.

Casi todos los estudios ratifican la validez de este principio moral que guía el nuevo estilo de liderazgo: *cuando apreciamos a nuestros colaboradores, éstos se sienten parte importante de la empresa, y aumenta su compromiso*. La relación de los usuarios con una organización se funda en el mismo apego que

existe entre las personas, en todos los ámbitos de la vida personal, social y laboral.

Para Jack Mitchell, autor del libro *Abrácelos!*, cuando las personas se sienten queridas, se crean relaciones de una lealtad extraordinaria: *Lo que realmente le importa a la gente no son las placas ocasionales que cuelgan en las paredes con su nombre grabado en oro. Es cómo se la trata cada día. Son las pequeñas cosas, los pequeños abrazos.*

5. 8. I El mejor sitio para trabajar

El Great Place to Work Institute se ocupa de analizar las mejores prácticas y comportamientos en relación con el rendimiento de las empresas. Como resultado de sus estudios, esta institución ha identificado cinco valores fundamentales que mejoran a las empresas y a sus colaboradores en todo el mundo: credibilidad, equidad, respeto, orgullo y compañerismo, forman un formidable cocktail vitamínico para fortalecer la salud de las organizaciones.

Estos datos avalan la prioridad de la confianza recíproca, como piedra de toque de las relaciones laborales, bien apoyada en la credibilidad, equidad y el respeto que los empleados perciben en su lugar de trabajo. Los otros pilares que afianzan este patrimonio social de una organización son el orgullo por la pertenencia a una empresa que admiran y el compañerismo, que conforta en el entorno laboral.

Desveladas las claves de este alineamiento exitoso entre empleados, usuarios y organizaciones, pudiera pensarse que basta con difundir la fórmula mágica por todos los rincones de la organización para revalorizar la empresa, mejorando todos los indicadores de compromiso, satisfacción y rentabilidad. Sin embargo, los valores no se transmiten como un reglamento, ni se cambian de un día para otro a golpe de anuncio propagandístico.

Los principios que inspiran a una organización se modelan, imitan y consolidan a través de su práctica prolongada, incluso de manera inadvertida, conformando una cultura que se extiende hasta convertirse en el comportamiento comúnmente aceptado. Su funcionalidad es evidente: unas reglas del juego claras permiten prever lo que va a pasar, reduciendo así la ansiedad derivada de la arbitrariedad y la incertidumbre como normas de funcionamiento.

Esta cultura, también llamada atmósfera o ambiente organizacional, está formada por un conjunto de actitudes, expectativas, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Los valores actúan de manera informal, aprobando o sancionando comportamientos. Reconociendo, en definitiva, lo que está bien y lo que está mal. Cuando estas cualidades, comportamientos y acciones son positivas, atraen a empleados y usuarios, pero, por las mismas, si son negativas, todo el mundo las evita.

Si -como bien demuestra el efecto placebo- nuestras creencias influyen en la salud, hay que estar también atentos a las creencias que se instalan en una empresa. Lo mismo pueden hacerla más habitable difundiendo una buena reputación, que pueden provocar su decadencia, al punto de que la gente malviva como si fuera un edificio abandonado, en ruinas.

No es nada fácil cambiar la cultura de una organización, ya que implica modificar las actitudes básicas que los miembros han interiorizado con el paso de los años. La resistencia de todas las culturas es una reacción natural al ataque directo que sufren los valores adoptados personalmente y que demostraron su eficacia en otro momento.

5.8.2 Una buena reputación

Según sean tratados empleados y usuarios, y lo que perciban que se espera de ellos, obtendrán una imagen de la empresa y responderán a las expectativas. Si el trabajador cree que su esfuerzo redunda en beneficio propio, además del de la compañía, trabajará más y mejor. Una cultura se considera adecuada cuando facilita la consecución de las metas globales de la empresa.

La remuneración económica es una motivación de primer orden para los empleados, sin embargo, hay numerosos ejemplos que demuestran que la gente llega a esforzarse más por una causa o mediando un intercambio amistoso, que a cambio de dinero. Al término de la Exposición del Agua en Zaragoza, su alcalde ofreció un dato revelador: el índice de absentismo había sido mayor entre los trabajadores que entre los voluntarios. Junto a las reglas económicas del intercambio mercantil, persisten normas sociales basadas en las peticiones amistosas que las personas se hacen unas a otras: la confianza, la colaboración o la lealtad en esta relación afectiva tienen recompensa en la interacción humana.

El nuevo estilo de liderazgo emocional que se abre paso en las organizaciones se considera más efectivo para encontrar un mayor equilibrio entre normas sociales y mercantiles, revalorizando los valores de la confianza y amistad inherentes al trabajo en equipo. Como decía aquel anuncio publicitario de las Cajas de Ahorros: *Estamos con la gente*, este nuevo contrato en las relaciones laborales humaniza la empresa y fortalece el vínculo con los usuarios.

Cada vez se considera más ventajoso reforzar este intercambio social con el público y los propios empleados, especialmente en campos como el deportivo donde la frontera entre el trabajo y el ocio es más difusa. Para Dan Ariely, en un mercado en el que la lealtad de los empleados se debilita, las normas sociales representan una de las mejores maneras de motivar a los empleados y fidelizar a los usuarios.

Mientras escribo estas líneas, Joseba Etxebarria ha llegado a un acuerdo con la directiva para jugar gratis total su última temporada, la decimoquinta, con el Athletic. El equipo tiró la casa por la ventana para ficharle cuando sólo tenía diecisiete años. Joseba Etxebarria quiere agradecer con este gesto *el cariño recibido durante tantos años en el Athletic*.

El jugador cuyo contrato acababa este año, explica que quiere retirarse en el equipo rojiblanco, *un privilegio, porque el Athletic es más que un club por su trascendencia social. El Athletic me ha cambiado la vida*, reconoció Etxebarria, *y 15 años en el mismo club es como toda una vida. Las gracias, por tanto, se las tengo que dar yo al club. Para el presidente del club no hay palabras para agradecer un gesto que va a trascender mucho más allá del entorno del Athletic*.

Hoy todas las organizaciones son más conscientes del interés que tiene el reconocimiento de su cumplimiento ético por empleados y sociedad en general. Esta revalorización del capital ético de una organización, multiplica su confiabilidad, a la vez que la distingue de las demás en un entorno de desconfianza y competitividad extremas.

La filosofía que guía esta nueva estrategia entiende la revalorización de la empresa como una oportunidad de mejorar el bienestar de su gente. Las organizaciones tratan de dar lo que se espera de ellas y devolver parte de sus beneficios a la sociedad a la que sirven, atendiendo necesidades que no son adecuadamente satisfechas por el mercado o escapan a la consideración de bien público.

Estas nuevas señas de identidad y los códigos formales de buen comportamiento marcan el nuevo rumbo de las organizaciones. Cuesta poco

hacer un código, pero es más complicado adoptarlos en el día a día. Las encuestas demuestran que el factor más importante para el cumplimiento de un código ético, es que los compañeros también lo cumplan. Y los directivos que actúan como referencia. Y la continuidad del proyecto que la atención a las urgencias compromete a menudo.

La presión por los beneficios a corto plazo y la precariedad en el empleo pueden echar por tierra todo el crédito de esta nueva cultura empresarial. Cuando existe discrepancia entre los valores que dice defender y la conducta real, se produce una ruptura del pacto, que genera desconfianza. Predicar con el ejemplo, pasando de los dichos a los hechos es la viga maestra sobre los que se asienta esta nueva relación de lealtad que pretende asociar las marcas con valores éticos.

¿Por qué no se cuenta más con aquellos veteranos que representan lo mejor de la historia de una entidad deportiva? De manera informal, incluso, pueden mantener charlas periódicas con los preparadores y deportistas más jóvenes para transmitirles un testimonio vivo de los valores que representa el club.

5. 8. 3 El deporte como escuela de la vida

En su libro *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*, S. Covey insiste en la importancia de acomodar los sentimientos, las acciones y los impulsos a los valores personales. *Quien hace lo que piensa y piensa lo que siente, muestra un alineamiento formidable*. Sentir en cuerpo y alma que formas parte de algo muy especial es una fuente extraordinaria de motivación también para los deportistas.

La pertenencia a un club con una identidad y valores fácilmente reconocibles es un capital social que muchas entidades deportivas han descuidado. El desconcierto es tal que la mayoría de los clubes olvidan su historia, malgastan sus señas de identidad, y se colocan al borde de la quiebra viviendo muy por encima de sus posibilidades. Paradójicamente, este modelo hace aguas por todos lados: resulta inapropiado para la formación de los jóvenes deportistas que cada vez abandonan antes la práctica del fútbol, y aun ineficaz para el más alto rendimiento.

Todos los entrenadores, como las entidades deportivas, preparan y forman en valores, pero la mayoría no se da cuenta de ello, de su trascendencia,

ni de los valores que promocionan. Esta formación invisible se lleva a cabo a través de sus actos, así como de sus mensajes verbales y no verbales, cuando favorecen determinados comportamientos y actitudes en detrimento de otros. De forma constante e inadvertida, se transmiten actitudes y comportamientos que en muchos casos están en abierta contradicción con los valores deportivos que dice defender y representar el propio equipo.

Una preparación ética debe poner en juego lo mejor de la naturaleza del deportista mediante la práctica de buenos hábitos al servicio de la excelencia en su formación integral. Importa más la persona que el deporte. El deporte es una escuela de la vida, con un interés excepcional al tratarse de una actividad voluntaria que moviliza al individuo en todos los sentidos. El deportista debe tomar decisiones constantemente, aprender el valor del esfuerzo y el difícil arte de elegir bien.

El mensaje del entrenador puede desarrollar valores personales como la autoestima, la salud, el juego limpio, el respeto a las reglas que garantizan los derechos de todos o la importancia de la cooperación con los demás. Pero también puede anular la voluntad del deportista, poner el deporte por delante de la persona, predicar el juego sucio, insultar al contrario, o culpar a los demás de los errores propios.

El reconocimiento de su valía hace sentirse mejor a los deportistas, con más confianza en si mismos, pero es grande la tentación de iniciar a los deportistas por la puerta falsa, tratando de sacar una dudosa ventaja —de un día para otro— por los medios que sean. Sólo un puñado de privilegiados conseguirán fama y fortuna por medio del deporte, pero está al alcance de todos obtener muy buenas razones para sentirse bien y disfrutar de una buena experiencia deportiva a lo largo de toda su vida.

¿Le gusta su trabajo? ¿Conoce la reputación social de su organización? ¿Tiene claro cuales son los valores que dan sentido a su organización? ¿Diría usted que es buena y se siente orgulloso de formar parte de ella? ¿Existe alineamiento o discrepancia entre la conducta real en la organización y los valores que considera importantes? ¿Como preparador deportivo, conoce los valores que transmite?

■ 5.9 Comunicación asertiva y prevención de conflictos

Los seres humanos se acercan el uno al otro por su naturaleza común, pero los hábitos y las costumbres los mantienen separados.

Confucio

Según las encuestas, el comportamiento más irritante de los jefes es la falta de respeto. Esta torpeza en el trato se manifiesta en groserías, salidas de tono y broncas en público. Le siguen la prepotencia y su cortejo de narcisismo, empecinamiento estéril, vanidad, soberbia y arrogancia. La falta de escucha y la incompetencia técnica y organizativa también son méritos tipificados en este ranking de malos humos.

Otros tantos comportamientos vergonzantes que aparecen en las encuestas son la falta de apoyo, la no implicación, la falta de ejemplificación, la ausencia de coraje, la falta de confianza, el robar medallas, la incapacidad para concretar objetivos... A la larga, este rosario de debilidades humanas son piedras colocadas en el camino de una organización que drenan el talento, la creatividad y la motivación de sus empleados.

Todas ellas son artimañas fácilmente reconocibles en el *modus operandi* de muchos equipos deportivos, donde la bronca ha sido el recurso habitual para abordar las dificultades inherentes a una competición. En un escenario tan emocionante, donde los individuos se ponen a prueba, los preparadores pueden sentirse desbordados por la presión. Cuando se pierden los papeles, pueden comportarse como un niño con un martillo, convencido de que cada problema es un clavo que hay que golpear.

Sin embargo, no parece que estos métodos satisfagan las necesidades más elementales de reconocimiento del ser humano que pasan por ser valorado y aún querido en el grupo. Más bien suelen reflejar la impotencia y el desahogo de sus protagonistas. Estas salidas despiertan sentimientos de desmotivación y marginación que, gota a gota, pueden desbordar el vaso y desembocar en un conflicto en el momento menos pensado.

5.9.1 No es lo mismo diferencia que conflicto

Cómo integrar los intereses de todos y favorecer un clima de confianza que actúe a modo de cortafuegos en las situaciones más difíciles, es el reto que nos ocupa desde el principio de este libro. La construcción de un territorio común –una cultura de la organización– debiera facilitar la resolución de las tensiones y conflictos potenciales derivadas de las distintas maneras de hacer y de ver las cosas. Para ello hay que distinguir muy bien la natural diferencia de intereses de lo que es un conflicto, así como tratar de evitar los saltos gratuitos de la primera al segundo.

Cuanto más cerca se encuentra un grupo de personas, es más fácil advertir las distintas expectativas y estilos de comunicación que hay que gestionar. Las diferencias de ideas, competencias, valores o formas de actuar son insalvables y son también oportunidades para enriquecer la perspectiva de una organización.

El conflicto surge cuando se constata una diferencia entre lo que alguien pide y otro ofrece. Este conflicto de intereses se puede armonizar o bien agudizar según el estilo de comunicación que se adopte. Las más de las veces, los conflictos se pueden y se deben evitar, pues a menudo tienen su origen en malentendidos derivados de una deficiente comunicación, y consumen innecesariamente a todos. De ahí que sea tan importante entender el proceso por el que se pasa de las diferencias a los enfrentamientos.

Los pasos en falso más habituales tienen que ver con dificultades personales en la expresión, o con la cultura de un grupo donde no hay libertad para expresarse. Otro error común suele ser la falta de respeto que se produce cuando se culpabiliza, humilla y descalifica personalmente a alguien. Ni qué decir tiene que la intensidad y el efecto son aun mayores cuando se producen delante de los demás. Para estos casos viene bien el viejo truco de imaginar a nuestro interlocutor como el simio que le precediera. La falta de empatía tan característica de nuestra nunca bien ponderada forma de hablar: *ni te escucho ni me entiendes*, suele ser el telón de fondo.

Estos desencuentros suelen ser más imputables a una falta de habilidades que a una voluntad de hacer daño, pero la carga emocional que conlleva personalizar el asunto, complica la solución. El mecanismo de la controversia, supuestamente inventado para gestionar las diferencias, no sólo no las canaliza, sino que puede producir males mayores. Para Schopenhauer, la vanidad humana conduce inexorablemente al empeñamiento en la propia opinión, aun cuando uno se da cuenta de que la razón le asiste a su interlocutor. La charlatanería le lleva a hablar antes de pensar, un error que, sin duda, va a más por la falta de tiempo que nos ataca a todos.

Este filósofo del pesimismo tiene escrito que la improbidad de la mayor parte de los humanos se evidencia al perderse el interés inicial por la verdad para defender a capa y espada su vanidad herida en el lance.

5. 9. 2 Escuchar y hacerse escuchar

Para evitar que la situación nos domine y elegir la mejor respuesta, hay que superar los modelos más impulsivos de reacción que no benefician a nadie. Si hay algo peor que no tener razón, es precisamente perderla por el modo de reaccionar. El estilo de liderazgo compartido y la autoridad moral del líder se ponen a prueba en estas situaciones. Su crédito y capacidad para integrar las diferencias le ayudarán a buscar una solución cooperativa, donde todas las partes sientan que ganan, aunque para ello deban renunciar a algo.

La conducta asertiva es la llave para desenredar estas situaciones, sin dejarse arrastrar a una discusión estéril. Para ello hay que plantarle cara al problema, sin agredir a nadie. La asertividad se basa en la voluntad de escuchar y de hacerse escuchar, mostrando así un respeto inequívoco a uno mismo y a los demás. En lugar de pretender convencer, una persona asertiva muestra toda su convicción para hacerse entender mejor, sin empujar. Sabe decir no, y tampoco le duelen prendas para mostrar su acuerdo cuando es el caso.

El modelo básico que subyace en una respuesta asertiva consta de cuatro fases que pueden inspirar un buen guión para disolver estas situaciones de tensión. En la primera se expresan los hechos concretos sucedidos. La segunda explica las consecuencias de esos hechos. Después dice cómo nos sentimos en relación con la situación y, por último, se ofrece una solución clara.

Este mensaje en primera persona y referido a hechos concretos, desactiva la bomba emocional que amenaza con desbordarnos, explica con claridad los hechos, e invita a la otra persona a buscar una solución, sin humillarla. Se diferencia así de otros estilos más infantiles centrados en la segunda persona –tú- que generalizan –*siempre, nunca*- y agreden a la otra persona, quien, inmediatamente, se pondrá a la defensiva, no escuchará más, y pasará al ataque en cuanto pueda.

La técnica asertiva del *Disco rayado* consiste en repetir el punto de vista con tranquilidad, elevando progresivamente la firmeza si nuestro interlocutor no se da por aludido, sin llegar a levantar la voz. El *Reconocimiento primero*, acepta una parte del argumento del interlocutor –*entiendo lo que dices etc.*– para pasar después a plantear la propia posición. El *Aplazamiento asertivo*, emplaza a un momento más adecuado si las circunstancias impiden un abordaje tranquilo del problema. La *Pregunta asertiva*, directa –*¿realmente qué es lo que tanto te molesta de lo que he hecho?*– interpela directamente al interlocutor. Si su crítica estaba fuera de lugar, le dejará sin argumentos.

Como ya se ha dicho, no es lo mismo atacar al interlocutor, que hacer lo propio con el problema de que se trate. No es igual decir *qué mal lo haces*, que referirse a una tarea concreta que no ha ido bien, o aludir al mal día que tiene alguien.

Tampoco hay que ser tan ingenuos para pensar que se nos va a dar la razón por ir de frente, sin más. En todos los equipos debe existir un compromiso con unas reglas del juego internas, y unas normas de disciplina –pocas y claras- que el grupo considere positivas para el interés de todos, y que pueden pactarse. Todos deben conocerlas y tenerlas presente. A los líderes les toca aplicarlas cuando no hay otra, sin afán de venganza, en su debida proporción y momento. Esta claro que una vez abierto el conflicto no se puede evitar y hay que ir derecho a abordarlo para no dejar heridas abiertas que pueden hacer más daño a todos.

¿Se deja llevar inmediatamente a una discusión o gestiona las dificultades en su justa medida y en el momento y lugar más idóneo? ¿Le han convencido alguna vez en público al punto de cambiar su criterio? ¿Afronta las dificultades de cara o tiende a evitarlas? ¿Conoce usted ejemplos de negociación en los que se ha conseguido un punto en común de manera que nadie se trate de imponer y ganen todos? ¿Y buenos negociadores? ¿Recuerda qué cualidades tenían?

■ 5.10 Relacionarse bien con los medios de comunicación

Si tú no cuentas lo que eres, otros dirán lo que no eres

Del papel de defensa del interés público que la prensa y el periodismo se atribuyen, cabía esperar una asociación natural de mutuos beneficios con las entidades deportivas. Sin embargo, cada vez es más frecuente escuchar historias que dan fe del desencuentro que se produce a todos los niveles.

Las organizaciones que se mueven en la alta competición se las ven y se las desean para relacionarse con una prensa deportiva sensacionalista que magnifica cualquier anécdota con titulares de infarto. Lo mismo entronizan a sus ídolos, que los echan por tierra a nada que el equipo cambia de racha.

Por el contrario, la mayoría de los deportes y entidades deportivas viven alejadas de los focos de la prensa, sin apenas sobresaltos. A cambio, se quejan de su invisibilidad en la agenda de los medios. No cuentan para ellos. Y cuando aparecen, se ven desenfocados y no se reconocen.

Cada vez somos más conscientes de cómo los medios pueden premiar, castigar e influir en las opiniones y en las decisiones de la gente, propagando determinadas informaciones o ignorando otras. Por eso resulta más difícil entender comportamientos que ponen obstáculos a la difusión de la información. La confusión se produce porque se adjudica a todos los medios el tradicional papel informativo de la prensa, cuando radio y televisión están más volcadas en el entretenimiento. En la misma dirección parece encaminarse la mayoría de la prensa que, de un lado se presenta como valedora de la transparencia y la pluralidad en las sociedades abiertas, pero, de otro, descuida su papel fundamental en la defensa del interés común, para volcarse en favor de los intereses creados de sus empresas y sus propietarios.

5. 10. 1 No es noticia que un perro muerda a un hombre, sino que un hombre muerda a un perro

Así reza una de las sentencias que mejor describen el lado oscuro del negocio periodístico. El adelgazamiento de las redacciones, la dependencia cada vez mayor de informaciones que facilitan los gabinetes de comunicación y la sobreabundancia de noticias al alcance del público, complican aún más el desempeño de este oficio. Si a la falta de recursos y periodistas especializados se suma la saturación del público, se entiende fácilmente la temporada de rebajas que vive este dominio profesional.

Cuando tantos medios de comunicación compiten por atraer la atención menguante de las audiencias, las empresas periodísticas se la juegan deslizándose hacia el sensacionalismo. En medio de tanto griterío, en lugar de informar mejor, se ven empujados a llamar la atención, entreteniéndolo al público como sea, al precio incluso de abandonar la responsabilidad ética que legitima la labor informativa.

Esta deriva comercial impone unas reglas del juego que adelgazan el relato periodístico en un afán por hacerlo más atractivo. Con tal propósito se reduce el serial de asuntos y personajes que tienen acceso a los medios. Las cuestiones que tienen una mínima complejidad se ignoran, o se simplifican con el riesgo de desfigurarlas, convertidas en caricaturas de si mismas.

La simplificación del mensaje, la personalización de las historias, la búsqueda de caras nuevas y la morbosa predilección por sucesos y asuntos negativos que capturen la atención del público componen la dieta más habitual en la mayoría de los medios. Lógicamente, este masaje continuado

tiene una influencia acumulativa en el modo que tenemos de ver lo que nos rodea. La llamada *teoría del cultivo* explica cómo, por vez primera en la historia, pasamos la mayor parte del tiempo escuchando relatos que no proceden de la familia, los amigos o los vecinos, sino de un puñado de conglomerados globales cuya mayor preocupación es conquistar nuestra atención para vendernos algo.

Afortunadamente, esta dependencia informativa de los grandes medios puede desaparecer con el desarrollo de Internet, donde emerge una nueva generación de medios de comunicación interactivos que cualquier individuo u organización puede poner en marcha y difundir a nivel global.

Tampoco debemos perder de vista que la mayoría de las organizaciones se mueve en el ámbito local, donde la comunicación es más directa, y no necesitan de grandes medios para relacionarse con su público. Sin obsesionarse con los medios convencionales, hay que tener al tanto a la gente de la propia casa que tiene que saber lo que hay, igual que los usuarios y proveedores. Conviene recordar siempre que la comunicación directa sigue siendo la más efectiva: por mucho dinero que se gaste en publicidad televisiva, la mayoría de las personas eligen un libro, un coche o un servicio de confianza en base al comentario de un amigo o un vecino.

5. 10. 2 Los errores más comunes en la relación con los medios

Así pues, conocer mejor el terreno de juego de los medios puede ayudar a evitar malentendidos, y enfocar la relación de manera más fructífera. Hay que saber cómo trabajan, qué se puede esperar de ellos, y también lo que no cabe esperar de los medios. Seguramente, ni los periodistas tienen tanto poder como se cuenta, ni la mala fe que algunos apuntan. Tampoco se puede dar la espalda a este espacio público que ocupan un número creciente de medios de comunicación en competencia.

Lo primero de todo es abandonar las jeremiadas que no conducen a parte alguna y ser proactivos, es decir, tomar la iniciativa definiendo una estrategia propia de comunicación. No puede ser que ni las propias organizaciones tengan claro el mensaje que quieren comunicar. Sí, hay que saber en qué están más interesados los periodistas para enfocar mejor el mensaje propio, pero debe quedar claro que no son ellos quienes definan la agenda de prioridades en la comunicación de una organización.

Lusi Arroyo y Magali Yus han escrito un catálogo muy práctico de errores de bulto en el trato con los medios. La mayoría tienen su origen en el desconocimiento mutuo. Desde las organizaciones se sigue pensando que, también para los medios, lo importante prima sobre lo interesante, así que luego se llevan las manos a la cabeza cuando leen el titular que encabeza la conversación mantenida con un periodista, porque no se corresponde con lo que pretendían destacar. Conviene centrar bien el mensaje, contar claro y decirlo mejor. Desconocedores muchas veces del terreno que pisan, los periodistas agradecen especialmente la claridad y necesitan a menudo un titular para salir del paso. Treinta segundos es el tiempo máximo de que disponen muchas veces para una declaración en radio o televisión, y a correr, en busca de otra pieza, sin tiempo para nada.

De la convocatoria de ruedas de prensa conviene no abusar ni en frecuencia, ni en la duración, ni tampoco en la longitud del texto que avisa de la reunión, lo que vale también para las notas que se envían a los medios. No es recomendable alejar mucho el envío de la convocatoria, de la cita con la prensa, para que no se traspapele en las redacciones. Tenga siempre en cuenta tanto a las agencias que son los mayores surtidores de noticias de todos los medios, como a los medios locales que pueden ser mucho más receptivos. Debe conocer y disponer de tiempo para tratar a las personas que se ocupan de su área en los medios, para afinar más y personalizar la convocatoria. Cuide también el reconocimiento que merece la tarea no menos decisiva de cámaras y fotógrafos.

En lugar de improvisar, trae cuenta llevar bien preparados los cuatros o cinco temas que están sobre la mesa y pueden responder a todas las preguntas previsibles. Para cada uno de ellos hay que preparar un par de mensajes claros, directos y breves que faciliten la labor periodística. Y si luego no salen las noticias bien contadas, conviene resolver las dudas con el propio redactor, en lugar de puentearle, hablando con sus superiores, y ganarse así un enemigo para los restos.

5. 10. 3 Nunca mienta: si no sabe, no responda y hágalo en cuanto pueda

En situaciones conflictivas tampoco es conveniente lanzarse a la palestra cuando es un asunto menor, o no va a durar, o tampoco parece que pueda interesar a más gente. Si se opta por salir al paso de la noticia, no hay que precipitarse diciendo todo inmediatamente. Hay que tratar de conciliar las

propias necesidades con las de los medios. No siempre es bueno contraatacar. No cuando lo que nuestro adversario espera es eso precisamente, y tampoco cuando los propios argumentos son más débiles o menos atractivos que los que ofrece la otra parte.

En situaciones reales de crisis, el silencio de una organización aviva el fuego igual que el viento en el bosque: en lugar de frenar al redactor, estimula la búsqueda de explicaciones por parte de quien quiera darlas. Cuando los problemas son graves, hay que dar la cara siguiendo la máxima: *dígalo, dígalo rápido y no mienta*. No sólo a los medios, es imprescindible que el equipo sepa lo que pasa y no se entere por la prensa. En realidad, aún más relevante que lo que pase es lo que la gente piensa que pasa, y que nunca debe perderse de vista al enfocar la salida.

Mentir es inaceptable por principio, y por lo que pueda pasar. Por la cuenta que le trae a una organización sostenible, no hay excusa que pueda justificar una mentira en público, si bien tampoco tiene la obligación de contarle todo. El consejo es que no mienta nunca: *si no sabe, no responda y hágalo cuando pueda*. Esto no significa que se deba saber todo o decir todo. Los periodistas saben y respetan cuando se les dice que esto es lo que se sabe, y respetan cuando uno no habla de más. Sin embargo, cuando se les da el portazo o nadie sabe lo que pasa, buscan por otro lado o pueden incurrir en la especulación más escandalosa.

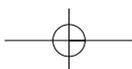
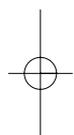
Cuando se asumen los errores inmediatamente, aumenta su credibilidad y el interés periodístico se agota antes. La coherencia en el mensaje y la repetición de los argumentos defendidos con rigor contribuyen a frenar la espiral de excitación periodística. Es justamente el suspense, la mentira y las contradicciones lo que alimenta una burbuja informativa que puede tener el efecto devastador de un tsunami. Un error reconocido enseguida forma parte del pasado, mientras que una mentira daña gravemente la reputación y se convierte en un problema para el futuro.

No olvide que los líderes e instituciones con reputación de ser honestos y competentes, que han sabido cultivar las relaciones con la prensa y con el público, y ganarse su confianza, suelen ser mejor tratados por los medios en situaciones de crisis que, más pronto que tarde, forman parte del propio devenir de las organizaciones.



¿Ha tenido experiencias positivas en la relación con los medios de comunicación? ¿Y negativas? ¿Qué cree usted que sucedió para que tuvieran un desenlace u otro? ¿Conoce a los periodistas especializados en su ámbito? ¿Prepara las respuestas a los interrogantes que pueden plantearle los periodistas? ¿Tiene un plan de comunicación o deja la iniciativa a los medios? ¿Dispone de un plan de crisis?





Bibliografía:

- AA.VV. *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Ed. Pirámide. Madrid, 2008
- Arroyo, L.Y Yus, M. *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Ed. ESIC. Madrid, 2007
- Boyatzis, R.Y McKee, A. *Liderazgo emocional*. Ed. Deusto. Bilbao, 2006
- Covey, S. *El 8º Hábito*. Ed. Paidós. Barcelona, 2005
- Csikszentmihalyi, M. *El yo evolutivo*. Ed. Kairós. Barcelona, 2008
- Goleman, D. *Inteligencia Social*. Ed. Cairos. Barcelona, 2006
- Klein, J. *Politics Lost. How Ameerican Democracy Was Trivializad by People Who Think You are Stupid*. Doubleday, 2006
- Lakoff, G. *No pienses en un elefante*. Ed. UCM. Madrid, 2007
- Rath T.Y Clifton. D.O. *Está lleno su cubo*. Ed, Empresa activa. Barcelona, 2005
- Senge, P. Et alt. *La danza del cambio* . Ed. Gestión. Barcelona, 2000

Direcciones de interés en Internet:

Inteligencia emocional para organizaciones
<http://www.clusterconocimiento.com/Inteligencia-emocional/inicio.htm>

Blog de Inteligencia emocional
<http://blog.eitb24.com/inteligenciaemocional/>

Revista Lecturas. Educación Física y Deportes
<http://www.efdeportes.com/>

Gotzon Toral Madariaga
Leioa, a 25 de septiembre de 2008

