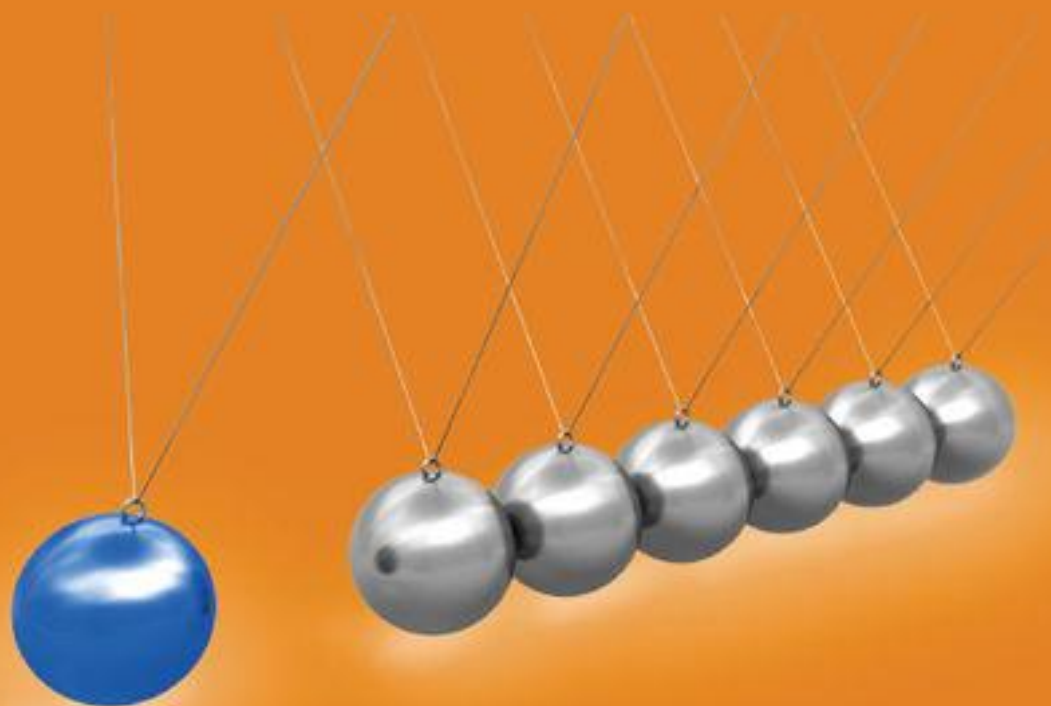


**DAVID  
FISCHMAN**



# EL ESPEJO DEL LÍDER



— EDICIONES —  
**EL MERCURIO**

David Fischman K.

# **El espejo del líder**



No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

*La inteligencia del líder*

© David Fischman con Lennia Matos, 2010

© 2016, Editorial Planeta Perú S. A.

Av. Santa Cruz 244, San Isidro, Lima, Perú.

Diseño de portada:

Corrección: Juan carlos Bondy

Diagramación: B-MAD

Primera edición: octubre 2016

Tiraje: 0.000 ejemplares

ISBN: 00000000000000

Registro de Proyecto Editorial: 000000000000

Hecho en el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 0000000000

Impreso en:

Lima, Perú.

*Dedicatoria*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CONTROL DEL EGO

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

### EQUILIBRIO

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

### DESAPEGO

- Qué bueno, qué bueno, qué bueno
- ¿Realmente queremos perseguir la liebre?
- Problemas: oportunidades para crecer

### RESPONSABILIDAD

- La tercera ley de Newton en la empresa y la vida
- La lealtad y la empresa
- Qué piensas y quién eres
- De tal padre, tal ejecutivo

No hay que dejar arrastrarse por los remolinos negativos  
El poder de una visión

## TRABAJO EN EQUIPO

Gerencia de conflictos

¿Por qué fallan los equipos?

Recuerde que trabaja con personas y no con robots

El verdadero líder forma líderes y no seguidores

Cuando no escuchamos comunicamos...

A presión de grupo, oídos sordos

## DESTREZAS GERENCIALES

Presentaciones de alto impacto

El gerente entrenador

Motivando de adentro hacia afuera

Cómo dar una crítica constructiva

Anatomía del poder

Usted lidera o administra

Artículo sobre integridad

## EPÍLOGO

El verdadero objetivo de la vida

## ANEXO 1

Ejercicio de silenciamiento

## ANEXO 2

Calificación de la evaluación del ego

Calificación de la evaluación de servicio

Calificación de la evaluación de equilibrio

Calificación de la evaluación de desapego

Calificación de la evaluación de responsabilidad

Calificación de la evaluación de trabajo en equipo

Calificación de la evaluación de destrezas gerenciales



# INTRODUCCIÓN

*Cuentan que un rey, muy vanidoso y ostentoso, recibió la visita de un sastre que ofrecía la tela más preciosa del reino. El sastre le indicó al rey que la tela era invisible a la mayoría de personas y que solo las personas inteligentes podían apreciar su belleza. Cuando le mostraron la supuesta tela al rey, este, aunque en realidad no veía nada, elogió sus bondades. Los asesores, para no quedarse atrás, inmediatamente le dieron la razón al rey. Cuando el rey se puso el traje confeccionado con la tela imaginaria, todos los asesores lo alabaron, haciéndole saber lo elegante que se veía. Confiado el rey, salió a la calle con su nuevo traje y sus ‘fieles’ súbditos al verlo, lo aplaudieron. El rey estaba convencido de lo inteligente que era por vestir el nuevo traje. Hasta que pasó un niño que inocentemente gritó: “Miren, el rey está calato.”*

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

Lo mismo nos ocurre en la vida real. Nos pasamos la vida tratando de proyectar una imagen hacia los demás. Intentamos mostrarnos como competentes, exitosos, conoedores, valorados y capaces. Muchas veces una imagen tan irreal como la tela, una imagen que en el fondo, a nosotros no nos convence. Lo peor de todo es que, como al rey, las personas que nos rodean, tratan de agradarnos no diciéndonos la verdad. Nos siguen la corriente y solo nos ayudan a perpetuar nuestra propia ignorancia o negación.

El libro *El espejo del líder* es para aquellas personas que tengan el coraje de verse en su espejo interior. Cuando compramos ropa en una tienda, nos miramos al espejo para ver cómo nos queda, no basta que el vendedor nos diga que nos queda bien.

*El espejo del líder* provee un marco conceptual, que permitirá al lector reconocer en su ‘espejo’ una serie de características personales e interpersonales (figura 1). A diferencia de la ropa, estas características las vestimos en nuestro interior y no son tan aparentes.

En los talleres de Presentaciones de Alto Impacto del Centro de Liderazgo, filmamos a los participantes cuando hablan en público. Lo interesante es que los participantes al ver su filmación, reconocen que muchos de los gestos y posturas que realizaron en señal de nerviosismo eran desconocidas para ellos. No eran conscientes hasta que se vieron en el video. Como resultado de este autoconocimiento, las personas siempre mejoran su postura y movimientos.

Este libro pretende que las personas, a través de leer el contenido y resolver los



ejercicios de diagnóstico personal en cada capítulo, se observen a sí mismas. Tomar conciencia de cómo estamos en cada tema del libro es el primer paso para mejorar y cambiar.

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

Cuentan que la verdad desnuda se paseaba por un pueblo donde la gente se espantaba y la rechazaba. No la dejaban entrar a las casas. La verdad desnuda estaba muy deprimida cuando se encontró con la parábola y le contó sus penas: “Nadie me quiere, parece que soy muy vieja y todos me rechazan.” La parábola le respondió: “Lo que pasa es que a nadie le gusta lo crudo y desnudo. Déjame prestarte un poco de mi ropa y verás cómo te aceptan inmediatamente.” Así, la verdad se vistió y fue aceptada con alegría en las casas del pueblo.<sup>1</sup>

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

El libro *El espejo del líder* es el resultado de mirarme en mi espejo interior. Cada página de este libro contiene reflexiones sobre mis propios errores que al escribirlos me ayudaron a comprenderlos mejor y a aprender. Para mí, la vida es un salón de clases donde se imparten lecciones 24 horas diarias. En este salón hay 3 tipos de alumnos. El primero es el alumno ‘leño seco’ que está alerta a todas las enseñanzas y con cualquier fósforo prende fácilmente la llama del aprendizaje. Otro es el alumno ‘leño mojado’. Este alumno requiere más tiempo para darse cuenta de que está en una clase. No es tan consciente de lo que le pasa a su alrededor, pero con el tiempo logra prender la llama del aprendizaje. Por último, tenemos el alumno ‘musgo’. Este está totalmente húmedo, no aprovecha las oportunidades de la vida para aprender y le tomará muchos años despertar. Usted evalúe: ¿Qué tipo de alumno de la vida es usted? Dependerá de esto qué tanto provecho le saque a este libro.

Similarmente al libro *El camino del líder* que publiqué en marzo del 2000, este libro profundiza sobre los conceptos del liderazgo personal e interpersonal. No se puede dirigir a otras personas si primero no nos podemos dirigir a nosotros mismos. Es por esto que este libro inicia con los conceptos del liderazgo personal donde profundizo los temas de ‘equilibrio’, ‘control del ego’, ‘desapego’ y ‘responsabilidad’. En lo que respecta al liderazgo interpersonal, profundiza los conceptos de ‘trabajo en equipo’ y ‘destrezas gerenciales’; dos capítulos que resumen las principales habilidades para manejarse en el mundo de las organizaciones. Al final de cada capítulo, existe un instrumento para que las personas evalúen su grado de competencia en el tema. Es importante responder el instrumento basados en nuestra realidad actual, y no como quisiéramos que fuera. Al final del libro existe un instrumento completo que mide globalmente todas las

competencias de liderazgo expuestas en este libro y en el libro *El camino del líder*.

¿Cómo leer este libro? De la misma forma que usamos un espejo. Cuando ha pasado mucho tiempo que no nos miramos al espejo, nos vemos desde todos los ángulos meticulosamente. Similarmente, lea este libro meticulosamente de inicio a fin. Luego, de la misma forma que rutinariamente mira algún aspecto suyo en el espejo, su cara, su ropa, su barba, su maquillaje, tome este libro y vuelva a leer un capítulo que quiera profundizar. Es posible que con otra mirada a *El espejo del líder* descubra algo nuevo de sí mismo que nunca antes vio.

---

1 AUSUBEL, Nathan. "A Treasury of Jewish Folklore. Stories, Traditions, Legends, Humor, Wisdom and Folk Songs of the Jewish People": Crown Publishers, Inc. New York, 1899.

# **CONTROL DEL EGO**

***Imagínese que usted es un actor de teatro que actúa con una máscara. Un día va a su casa y le da pereza quitarse la máscara. Su pareja le pide que se la saque, pero usted le dice que más tarde. Pasa todo el día con su máscara puesta y al día siguiente se va a actuar con ella. Regresa a su casa con su máscara puesta y no se la saca. Pasan 3 meses de usar la máscara y usted ya no sabe quién es usted y quién es la máscara. Usted se ha fundido con ella y ahora es parte de usted.***

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

Según la psicología, el ego es el yo. Sin embargo, según la filosofía oriental, el ego está relacionado con la autoestima. El ego es una personalidad inferior que se crea cuando la persona tiene una autoestima baja, es decir, una sensación de baja valía y competencia personal. El ego, a través de sus múltiples manifestaciones, trata de ocultar a toda costa que internamente la persona se sienta insegura, invalorada y poco querida. Esta personalidad inferior en la psicología se le reconoce como el falso yo.

Cuando a un resorte lo comprimimos con nuestra mano, sentimos automáticamente una fuerza de reacción que tiende a descomprimirse. Esta fuerza es el ego. Cuando nuestro resorte de la autoestima está bajo o comprimido, el ego trata a toda costa de subirlo. Pero todos los mecanismos que usa son soluciones temporales que nos dan una sensación de seguridad y valía temporal, pero no suben la autoestima. Por ejemplo, cuando hablamos a espaldas de las personas para sentirnos mejores que ellas. Cuando encontramos los errores en nuestros subordinados para sentirnos superiores. O cuando no aceptamos que nos equivocamos y nos negamos la oportunidad de aprender de nuestros errores.

Imagine a una persona que tiene una baja autoestima, y por consecuencia un ego muy fuerte. Él quiere demostrarle al mundo que es la mejor de todos. Estudia rigurosamente para la universidad y logra entrar. En la universidad quiere demostrarle a todos que es el mejor alumno, que es superior. Estudia muchísimo con perseverancia y logra excelentes notas. Lo premian como el mejor alumno de la universidad. En la entrega del premio, lo recibe con soberbia y se lo muestra a todos sus amigos diciendo mentalmente: “¿Ven?, soy el mejor”. Luego, es contratado por una empresa importante. Se esfuerza, trabaja más que todos, se queda fines de semana y hasta muy tarde en las noches. Él quiere probarles que no hay mejor que él. Pasa un tiempo y lo ascienden a gerente.

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

Cuando vivimos en el ego, vivimos desequilibrados. Vivimos con pensamientos y

emociones de odio, envidia, preocupación y angustia. En cambio cuando estamos en equilibrio, paz y felicidad nos alejamos de la máscara.

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

*“ Si queremos satisfacer nuestro ego, debemos estar dispuestos a entregarle el control de nuestra vida a terceras personas. “*

## Una vacuna para el ego

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

Cuando los cardenales eligen al Papa, lo cargan en un asiento especial. Pero en el camino a su trono es bajado dos veces al piso, para que recuerde de dónde vino y mantenga siempre humildad. Esta ceremonia tiene raíces en la esencia del ser humano. Cuando estamos en una posición de poder o prestigio, es fácil embriagarse con la atención y el interés de las personas. Es una droga adictiva que engancha nuestro ego y nos cuesta mucho esfuerzo dejarla. Lo que hacemos es entregarle a las personas el poder sobre nosotros. Si nos miran, se interesan por nosotros y nos rinden pleitesía, entonces sentimos que valemos. De lo contrario, nos sentimos ignorados y que no tenemos ningún valor.

Hoy, hay muchas personas que fueron empresarios exitosos en años anteriores, pero ahora lo han perdido todo. Sus empresas quebraron, ya no tienen poder y es frecuente verlos deprimidos. Esta depresión se origina, más que por un tema económico, porque ya no se consideran “importantes” para otras personas. Han perdido su poder y con él su sensación de valía y competencia personal. Ya no tienen la “droga” y no saben cómo encontrarla.

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

Cuando basamos nuestra valía personal en lo que la gente piensa de nosotros, nos convertimos en seres dependientes. Nuestra felicidad deja de depender de nosotros, y pasa a depender de los otros. Es como olvidarnos que sabemos respirar y a cada persona que vemos le pedimos que nos aplique una respiración artificial. Vamos de persona en persona buscando ‘su interés’ o el aire para respirar. Pero nosotros no lo necesitamos, tenemos la capacidad de respirar solos, pero lo olvidamos, creyendo que sin el interés de las personas no podremos hacerlo.

Cuando trabajamos para lograr que la gente nos mire y aprecie, estamos siendo manipulados por nuestro ego. Cuando trabajamos para lograr aportar lo mejor de

nosotros mismos para contribuir a alguna actividad con significado, nuestro verdadero ser aflora.

Cuentan que cuatro sabios se encontraron en el bosque unos huesos de tigre. Para mostrar su habilidad, uno de ellos dijo: “Yo puedo recrear el esqueleto completo de este animal”, y así lo hizo. Otro sabio prometió regresarle al animal su carne, piel y sangre, y así lo hizo. El tercero, para demostrar que era el mejor, dijo: “Yo puedo regresarlo a la vida”. El cuarto sabio le pidió que no lo haga, que le creía capaz, pero que dejara las cosas así. Pero el sabio insistió en demostrarles su poder. El cuarto sabio pidió entonces tiempo para poder subir a un árbol. Cuando el tercer sabio le dio vida al animal, apareció un tigre hambriento que devoró a los tres sabios que estaban a su costado. El cuarto observó con impotencia la suerte de sus compañeros desde el árbol.<sup>2</sup>

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

---

<sup>2</sup> RAMANUJAN, A. K. “Folktales from India. A Selection of Oral Tales from Twenty-two Languages.” Panthenon Books. New York, 1993.



*“El hombre no revela mejor su carácter que cuando describe el carácter de otro”.*

JEAN PAUL RICHTER

## Los errores y el ego

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

Cuentan que un rey descubrió que su pájaro preferido había escapado. Inmediatamente ordenó matar al oficial a cargo de los pájaros de palacio. El general del ejército, al enterarse, fue a persuadirlo para que no lo mate. Dada la negativa del rey, le pidió permiso para decirle al oficial la gravedad de sus errores: “En primer lugar, fuiste descuidado y dejaste escapar al pájaro preferido del rey. En segundo lugar, estás haciendo que nuestro sabio rey tenga que matar a una persona por un insignificante animal. Y tercero, tu muerte hará que otros se enteren de que nuestro rey mató injustamente a un oficial leal solo por un pájaro”. El rey entendió el mensaje y canceló la ejecución.<sup>3</sup>

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

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

Imagínese que usted se pone una camisa 3 tallas más grande que la suya. Luego infla unos globos adentro de su camisa para simular un cuerpo musculoso. El ego es quien sopla los globos, para impedir que otras personas y que nosotros mismos descubramos nuestra verdadera realidad. Aceptar los errores para el ego es como hincar los globos con un alfiler, es exponernos a que nos vean como realmente somos.

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

El gerente y sus subordinados son como atletas de saltos ornamentales. El gerente es aquel que está en un trampolín más alto. Al estar más elevado tiene la posibilidad de tener una visión más holística para la toma de decisiones. Pero también permite que su personal vea sus acciones con mayor claridad, detectando fácilmente sus errores.

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

Cuentan que un rey le informó a su mujer que mataría a un oficial que frecuentemente le mostraba sus errores. La reina preocupada se presentó ante el rey y le dijo: “Felicitaciones su majestad”. El rey preguntó intrigado por qué lo felicitaba. La reina respondió: “He sabido que los gobernantes más inteligentes y virtuosos son aquellos que permiten que sus oficiales los critiquen. Esto significa que su majestad debe ser inteligente y virtuoso”. El rey inmediatamente cambió de opinión y más bien ascendió a su oficial.<sup>4</sup>

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

---

3 TE-WU MA, Tom. “Chinese Fables & Wisdom Insights for Better Living.” Barricade Books, Inc. New York, 1997.

4 TE-WU MA, Tom. Op. Cit.

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

PRECEPTOS BUDISTAS

## La batalla de la vida entre dos pilotos

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

Las antiguas escrituras hindúes cuentan que un príncipe observó a un hombre echado bajo un árbol con la boca abierta recibiendo la miel que goteaba de un panal. También observó a una serpiente venenosa acercándose al hombre. El príncipe advirtió al hombre del peligro, pero este, inconsciente de su realidad, respondió: “Me quieres engañar para ocupar mi sitio y comerte mi miel”.<sup>5</sup> La miel representa el gozo del mundo de los sentidos y lo material, y la serpiente representa el avance del tiempo. La historia muestra cómo muchos de los seres humanos dedican su vida al gozo de los sentidos y de lo material, desaprovechando el tiempo para buscar su verdadera felicidad. Lo peor de todo, como lo narra la historia, es que no son conscientes de su problema.

Nuestra vida es una permanente batalla entre dos adversarios poderosos que residen en nuestro ser: el ego y el espíritu. El ego orienta nuestra vida hacia afuera, buscando la felicidad en el mundo externo. A través de la compra de bienes materiales superfluos, de alcanzar metas que demuestren que somos capaces, y de buscar permanentemente aprobación, atención y admiración de los demás. Para el ego, el poder se obtiene de lo exterior, de lo que opinan las personas de nosotros. El ego genera emociones como la ira, el odio, la envidia, la angustia y la codicia, que son sus armas para hacernos actuar y para conseguir lo que queremos.

Por otro lado, el espíritu orienta nuestra vida hacia adentro, buscando la felicidad en nuestro mundo interior a través de conocernos, aceptarnos y amarnos a nosotros mismos. A través de la oración, el silencio y la meditación. A través de ayudar, servir y entregar a terceros desinteresadamente. Para el espíritu el poder se obtiene de nuestro interior, de lograr paz, balance y conexión con nosotros mismos y con la divinidad. El espíritu genera sensaciones de compasión, comprensión, respeto, paz y amor.

Nuestro cuerpo es como un auto que tiene dos pilotos: el ego y el espíritu. El ego quiere ganar la carrera a toda costa para que la gente lo admire como el mejor. Al espíritu en cambio, le interesa disfrutar el camino, conectarse con la naturaleza, conducir en paz y además servir y ayudar a las personas con las que se cruce. Ambos tienen objetivos muy distintos en la vida. ¿Cuál conductor traerá nuestra verdadera felicidad? La respuesta es evidente: el espíritu. El problema es que la competencia y turbulencia del mundo ha puesto a dormir al espíritu en el asiento de atrás de nuestro auto y ha escogido

al ego como nuestro piloto. Lo peor de todo es que muchos hemos olvidado que existe ese piloto espiritual.

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

El ego, sin embargo, tiene una fuerza de gravedad como la de la Tierra, que no nos deja salir de él. Cuando el Discovery sale en sus misiones espaciales, necesita una gran cantidad de energía para despegar y vencer la fuerza de la gravedad. Una vez en el espacio, fácilmente puede desplazarse. Similarmente, el ego desplegará toda su fuerza para engañarnos y convencernos de que él es el único piloto que existe y mantener así su influencia. Para salir de la 'gravedad' del ego necesitaremos mucha energía de nuestra parte. Necesitamos orientar nuestra vida hacia la introversión, estar a solas con nosotros mismos y tratar de conectar con nuestro espíritu. Solo de esta forma podremos conducir nuestra vida hacia la felicidad.

---

5 PARAMAHAMSA Prajnanananda, "Hymns From Him. A Meditative Interpretation of the Bhagavad Gita in the Light of Kriya Yoga." The Kriya Yoga Institute, Florida, 1999.

*“ La experiencia es un peine que te da la vida cuando ya te  
has quedado calvo ”*

JUDITH STERN

## ¿Sabe valorar lo que tiene?

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

Cuentan que una persona le pidió al rabino de su comunidad que lo ayudase porque ya no soportaba la estrechez de la habitación que ocupaba él, su mujer y sus tres hijos. El rabino prometió ayudarlo pero le preguntó: “¿Cuántos animales tienes?”. A lo que él respondió: “Una vaca, una cabra y seis gallinas”. El rabino le pidió que por una semana metiese los animales dentro del cuarto. A la semana vino la persona desesperada contándole que su casa era un caos, que no había espacio, los animales ensuciaban todo. El rabino le dijo que sacara los animales y volviera al día siguiente. Así lo hizo y el rabino le preguntó entonces que cómo estaba su casa y este respondió: “Me encanta, es limpia, maravillosa y muy espaciosa”.<sup>6</sup>

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

Una de las principales causas por las que no valoramos lo que tenemos es nuestra falta de autoestima. Cuando una persona no se siente competente o valorada, busca permanentemente lo negativo en los demás y en su entorno. Anda por la vida con “lentes para eclipse”, lentes opacos que hacen que vea su realidad totalmente oscura. Al “oscurecer” a las personas y el entorno, se “realza” a sí mismo y se siente temporalmente superior. Si nuestra autoestima es baja, sentimos que nada es suficiente para nosotros, que nos merecemos mucho más, cuando en el fondo lo que hacemos es ocultar nuestra propia inseguridad. No está mal querer crecer profesionalmente, el problema surge cuando solo vemos la parte negativa de la realidad y sobre esa base decidimos nuestro futuro. Lo mismo ocurre cuando permanentemente encontramos defectos y rasgos deficientes en nuestros subordinados. Necesitamos sentir que somos mejores que ellos para así ocultar que nos sentimos poco competentes. Todas las



personas tienen defectos, pero también virtudes. Cuando vemos la realidad con nuestros “lentes de eclipse”, solo vemos lo negativo y perdemos información valiosa para la toma de decisiones.

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

Cuentan que una pareja le puso de nombre a su hijo ‘Increíble’ pues tenían la certeza de que haría cosas increíbles en la vida. Pero ‘Increíble’ tuvo vida tranquila, se casó y vivió fiel a su esposa 60 años. Sus amigos lo fastidiaban porque su vida no concordaba con su nombre. Antes de morir, le pidió a su esposa que no colocase su nombre en su lápida, ya que no quería escuchar las burlas de sus amigos desde el cielo. Cuando murió, su mujer, obedeciendo el pedido de su esposo, puso en su lápida: “Aquí yace un hombre que le fue fiel a su mujer durante 60 años”. Paradójicamente, cuando la gente pasaba por el cementerio y leía la lápida decía “¡Qué increíble!”.<sup>7</sup>

Frecuentemente no vemos lo increíble aun cuando está frente a nosotros. Aprendamos a verlo en las organizaciones y personas con que trabajamos a diario y no esperemos perder lo que tenemos para recién descubrir su verdadero valor.

---

<sup>6</sup> AUSUBEL, Nathan. Op. Cit.

<sup>7</sup> KUSHNER, Malcolm. “Successful Presentations for Dummies.” IDG Books Worldwide Inc. California 1996.

*“Recuerda que cuando juzgas y evalúas a los demás, no los defines a ellos sino que te defines a ti mismo.”*

WAYNE DYER

## Cuando el cliente no tiene la razón

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

En un curso que tomé hace algunos años, uno de los participantes causó muchos problemas. Con su ira y sarcasmo, creaba un clima negativo quejándose de todo, muchas veces sin sustento. Al poco tiempo, todos los demás alumnos nos contagiamos de su virus de negatividad. Era tan exagerada la crítica que llegamos a pensar que había sido enviado por la competencia. Finalmente la institución le pidió que se retire, devolviéndole su dinero. Como magia, al retirarse este alumno, nuestro nivel de satisfacción volvió a ser bueno.

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

La verdadera necesidad del cliente del ejemplo anterior no era capacitarse, sino reafirmar su sensación de valoración y competencia. Como tenía un nivel de autoestima bajo, buscaba lo malo en todo lo que lo rodeaba, para sentir que él era superior y de que ‘el sí sabía hacer las cosas bien’. En otras palabras estaba tratando de elevar su ego a costa de la institución.

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

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

Primero, hablar con él y desenmascararlo. La comunicación debe ser sincera y con respeto. En la mayoría de los casos este paso basta para que la persona cambie. El ego es una máscara que quiere ocultar nuestras inseguridades. Cuando las descubren ya no es necesario seguir usando la máscara. Sin embargo, si el cliente no mejora su comportamiento, es mejor devolverle su dinero y pedirle que se retire. Recuerde que un cáncer tratado a tiempo salva al paciente.

Esopo cuenta una fábula de un zorro que vio cómo un ave recogía un pedazo de pan y se postraba en una rama. El zorro fue donde el ave y le dijo: “Me han contado que eres la mejor y la más bella de las aves. Tienes preciosas alas y un cuerpo blanco que impresiona. También me han contado que eres el ave que mejor canta. Es una pena que no podamos escucharte”. En ese momento el ave, que quería demostrar que era la mejor, empezó a cantar soltando el pan que cayó al suelo. El zorro rápidamente capturó el pan y se marchó, dejando al ave cantando sola.

El ego impidió al ave disfrutar su pan. Tomemos conciencia de nuestras conductas y no dejemos que nuestro ego nos impida disfrutar y crecer.

**“DE TODOS MODOS**

*Las personas son irrazonables, inconsecuentes y egoístas,*

**ÁMALAS DE TODOS MODOS.**

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

**HAZ EL BIEN DE TODOS MODOS.**

*Si tienes éxito y te ganas amigos falsos y enemigos verdaderos,*

**LUCHA DE TODOS MODOS.**

*El bien que hagas hoy será olvidado mañana,*

**HAZ EL BIEN DE TODOS MODOS.**

*La sinceridad y la franqueza te hacen vulnerable,*

**SÉ SINCERO Y FRANCO DE TODOS MODOS.**

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

**CONSTRUYE DE TODOS MODOS.**

*Alguien que necesita ayuda de verdad puede atacarte si le ayudas,*

**AYÚDALO DE TODOS MODOS.**

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

**DA AL MUNDO LO MEJOR QUE TIENES DE TODOS  
MODOS.”**

*(De un cartel en el muro de SHISHU BHAVAN, la Casa Infantil de Calcuta de la Madre  
Teresa)*

## La verdadera riqueza

*En la vida estamos como en una carrera en el desierto, donde todos perseguimos  
alcanzar el lago que queda al final del camino.  
Nos entregamos de lleno a esta carrera pero cuando estamos cerca de alcanzarlo,  
vemos que solo era un espejismo.  
En ese momento volvemos a percibir un nuevo lago en el horizonte y seguimos  
corriendo esperando que esta vez sí sea real.  
El agua del lago es la felicidad, pero la buscamos en el sitio equivocado.*

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

La verdadera riqueza la encontramos solo cuando somos felices. Es cierto que para lograr nuestra felicidad hay ciertas necesidades básicas que cubrir con el fruto de nuestro trabajo. Pero una vez cubiertas, queremos más y más. Entramos en un círculo vicioso de trabajar para comprar. No solo queremos más bienes, queremos mejores posiciones en el trabajo, metas más audaces, o destacar ante terceros. Sin embargo, el trabajo, los bienes materiales y los logros son un medio para obtener la felicidad, pero no son la felicidad en sí misma. Muchas veces nos pasamos la vida en los medios y nos olvidamos del verdadero fin. Es como pasarse la vida pelando una manzana y comiéndose la cáscara, pero sin llegar a comer la carne de la fruta. O jugar un partido de fútbol, hacer excelentes jugadas, sin meter goles. Un partido de fútbol se gana con goles y la vida vale la pena si logramos la felicidad.

La carrera de ascensos en la empresa es una carrera egoísta.<sup>8</sup> Concentrada en destacar, en mostrar a los demás que somos capaces. Nos concentramos solo en alcanzar *nuestros* objetivos y, una vez logrados, buscamos el reto en objetivos aún más audaces. Es como tener sed de felicidad y para saciar esa sed, buscamos la laguna de felicidad en la cima de una montaña. Pero al escalar la montaña, nos damos cuenta de que la verdadera cima está más arriba y seguimos subiendo. Nos pasamos la vida escalando tratando de llegar a la laguna, cuando a nuestro costado pasa un río lleno de felicidad que

no vemos.

Como dicen Anthony de Mello y otros pensadores orientales, vivimos nuestra vida orientada hacia el futuro. Pensando que en el futuro seremos felices: cuando compre el carro, la casa, cuando vaya de viaje, cuando mis hijos crezcan, cuando me asciendan, cuando logre mis metas. Pero la única forma de encontrar la felicidad es viviendo y disfrutando el presente. ¿Dónde está la felicidad? En las cosas que hacemos por encima de nosotros mismos. Cuando en nuestro camino ayudamos a terceros de forma desinteresada, cuando pasamos momentos y compartimos con nuestra pareja, hijos y amigos. Cuando aportamos y servimos a una causa con mucho significado para nosotros o cuando cultivamos nuestra espiritualidad.

Esopo cuenta que un perro tenía un pedazo de carne en la boca cuando se disponía a cruzar un río. Este, al ver su reflejo en el agua, pensó que había otro perro con una pedazo mayor. Así, soltó su presa y se arrojó contra su propio reflejo para robarle su carne. Como resultado, el perro se quedó sin nada, puesto que su carne fue arrastrada por la corriente. Que no nos pase en la vida lo que le ocurrió al perro en la fábula. Aprendamos a disfrutar lo que tenemos, a vivir, a disfrutar el presente, y a servir, para que cuando llegue el futuro miremos hacia atrás y veamos la verdadera felicidad que vivimos.

---

8 BLOCK, Peter “The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work.” Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1987.

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

HELLEN KELLER



## ¿Son los negocios una guerra?

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

Cuentan que un general estaba a punto de enfrentar su ejército contra un enemigo que lo duplicaba en número de combatientes. Su ejército estaba desmoralizado, con miedo y pensaba que jamás podría vencer a su oponente. En camino a la batalla, el general le dijo a su ejército que tenía una moneda mágica y que si la tiraba al aire y salía el sello es que Dios estaba de su lado y lograrían una victoria divina. Sin embargo, si salía cara perderían la batalla. Enfrente de su ejército tiró la moneda y salió sello causando gran júbilo entre los hombres. Esto alejó el miedo del ejército y les dio la confianza para destrozar a su enemigo. Después de la batalla, un comandante se le acercó al general y le preguntó: ¿Qué hubiese pasado si en vez de sello salía cara? Imposible, dijo el general, mi 'moneda mágica' tiene sello por los dos lados.<sup>9</sup>

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

En el mundo empresarial los ejecutivos, inmersos en la competencia, realmente están convencidos de que están peleando una cruel guerra. Están combatiendo por su mercado, defendiendo sus posiciones y tratando de capturar nuevas. Usan todo tipo de tácticas para ganar, están en una carrera contra el tiempo para crear nuevas armas, es decir productos, para penetrar nuevos territorios y tener más crecimiento. Están concentrados en lograr sus propias metas, destacar y hacer crecer su empresa. Para el ejecutivo el libre mercado significa libertad para ganar, crecer y desplazar a la competencia. Pero también es cierto que, bajo este paradigma, el ejecutivo vive permanentemente en el miedo. Miedo a que no logre sus metas, miedo a que pierda territorio, es decir mercado, o miedo a que sea aniquilado, desplazado y que pierda la guerra como los soldados en la historia anterior.

Pero el concepto de libre mercado se crea con otro objetivo, el de servir mejor al cliente. Al existir la competencia, el cliente tiene alternativas para escoger productos de buena calidad. Este objetivo no está basado en el miedo, sino en todo caso en el amor, el deseo de que las personas mejoren su calidad de vida. Estamos en un sistema que se basa en el amor, pero para generarlo nos basamos en el miedo, ¿tiene algún sentido? El libre mercado tiene como fin el servicio, pero los ejecutivos que laboran en la empresa

tienen generalmente fines egoístas. Las dos fuerzas se oponen, mientras una trata de aumentar la cantidad de competidores y bajar los precios, la otra trata de reducirlos para lograr un monopolio o oligopolio y subir los precios.

Es como estar en una balsa en el río en competencia de balsas en dirección contra la corriente. El cauce natural del río fluye hacia el mar, pero las balsas reman en sentido contrario. En esta competencia, se requiere mucho más esfuerzo y sacrificio. En cambio, si las balsas compiten en el sentido de la corriente todo es fácil y fluye con más naturalidad. Lo mismo hay que hacer en la empresa: debemos alinearnos con la corriente natural del paradigma de servicio y dejar de remar en contra de la corriente buscando solo nuestras metas egoístas. Cuando nos concentramos en cómo servir mejor a nuestro cliente, en cómo darle lo mejor de nosotros, en cómo ayudarlo a tener el mejor producto y dejamos nuestros intereses egoístas, ocurre un fenómeno mágico: se va el miedo y crece nuestra satisfacción y felicidad. Si nuestra competencia saca un mejor producto, no nos aterricemos ni nos paralicemos por el miedo a que nos quiten el mercado. En cambio, concentrémonos en cómo servir mejor a nuestro cliente, como crear otros productos que le den más felicidad y satisfacción

Bajo el paradigma del egoísmo, el mundo empresarial es peor que una jungla de animales salvajes.<sup>10</sup> En la jungla, el león no mata venados para acumularlos y mostrarle a su competencia —los otros leones— que tiene más que ellos. Los leones no viven torturándose con la posibilidad de que otros le quiten sus venados cazados. Cambiemos de paradigma, concentrémonos en el cliente, sirvámoslo con amor. Así nunca más será necesario que nuestro líder, como el de la historia mencionada al inicio, use ‘monedas mágicas’ para motivarnos.

---

9 TE-WU MA, Tom. Op. Cit.

10 SOLOMON, Robert C. “Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business.” Oxford University Press. New York, 1992.

## Evaluación personal 1: control del ego

A continuación encontrará una evaluación personal en los temas tratados en esta parte del libro. Mediante ella usted podrá reflexionar y formarse una idea sobre cómo se encuentra en la dimensión Control del Ego. Recuerde que esta herramienta es un autoinforme y que sus resultados solo son válidos si usted responde con total franqueza. Procure no reflexionar demasiado sobre cada una de las afirmaciones que se plantean pero tampoco las conteste sin reflexión. La herramienta consta de 20 ítems; recuerde no dejar ninguno sin contestar.

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

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el apéndice final del libro, en la página 265.

1	Sinceramente, creo que exijo a mí mismo exageradamente.	1	2	3	4	5
2	A veces tengo la sensación de estar persiguiendo metas que no me conducen a la felicidad.	1	2	3	4	5
3	Si mi pareja empieza a reprenderme por una promesa que no cumplí en un asunto de importancia relativa, empiezo a sentirme frustrado y muy tenso.	1	2	3	4	5
4	Cuando trabajo en equipo necesito ser el líder para sentirme bien.	1	2	3	4	5
5	A veces he introducido un tema en una conversación solo para mostrar lo mucho que sé sobre él.	1	2	3	4	5
6	Cuando estoy en reuniones, siento que no puedo evitar tratar de llamar la atención de las demás personas.	1	2	3	4	5
7	A veces quiero dar una imagen de mí mismo diferente de la realidad, para caer bien e interesar a las personas.	1	2	3	4	5
8	Definitivamente, soy una persona perfeccionista	1	2	3	4	5
9	Sinceramente, prefiero que otros tomen las decisiones en mi lugar en muchas ocasiones.	1	2	3	4	5
10	Me encanta comunicar a las personas mis logros aunque no me lo pregunten.	1	2	3	4	5

11	No puedo evitar sentirme bien cuando descubro un marcado error en los demás, aunque no les diga nada.	1	2	3	4	5
12	Frecuentemente tengo fantasías en las que alcanzo grandes logros deportivos o soy aplaudido por mis logros profesionales.	1	2	3	4	5
13	Siento que a veces, sin darme cuenta, otras personas me manipulan usando mi ego.	1	2	3	4	5
14	En muchos aspectos siento que he dejado pasar la vida haciendo cosas que en realidad no disfruto.	1	2	3	4	5
15	Mi vida transcurre en demasiada tensión.	1	2	3	4	5
16	La verdad es que a menudo me siento harto de trabajar tan arduamente.	1	2	3	4	5
17	A veces tengo la sensación de que necesito a los demás, más que ellos a mí.	1	2	3	4	5
18	En algunas situaciones me comporto amablemente con las personas mientras que en mi interior realmente siento emociones de odio, envidia o angustia.	1	2	3	4	5
19	A veces estoy seguro de lo que debo hacer en una situación, pero aun así pido consejo a otra persona.	1	2	3	4	5
20	Creo que en mi vida las apariencias han sido demasiado importantes.	1	2	3	4	5

## **EVALUACIÓN PERSONAL 2: SERVICIO**

1	Siempre me alegro por los logros de las demás personas.	1	2	3	4	5
2	Si alguien me mintió o decepcionó una vez, ya no puedo creerle luego.	1	2	3	4	5
3	Cuando se produce un conflicto, normalmente tomo la iniciativa para hacer las paces cuando todo ha pasado.	1	2	3	4	5
4	Frecuentemente hago cumplidos a las demás personas, les digo lo que me gusta de ellas.	1	2	3	4	5
5	Otros me han hecho ver prejuicios en mí de los que yo mismo no era consciente.	1	2	3	4	5
6	Hay cosas que me molestan en mi apariencia física, pero la	1	2	3	4	5

	verdad no he hecho mucho para cambiarlas.					
7	Los sentimientos de las otras personas me importan mucho.	1	2	3	4	5
8	Me han dicho que no debo hablar a las personas y me han pedido que no las interrumpa tan a menudo.	1	2	3	4	5
9	Conozco qué cosas gustan especialmente a las personas que aprecio.	1	2	3	4	5
10	Sé qué hacer cuando estoy en compañía de una persona que se encuentra muy triste.	1	2	3	4	5
11	En mis pensamientos me burlo frecuentemente de las creencias o ideas de las personas que me parecen anticuadas o erradas.	1	2	3	4	5
12	Cuando sé que un hábito mío me molesta, hago esfuerzos concretos y efectivos por cambiarlo.	1	2	3	4	5
13	Hago favores a las personas de los que ni siquiera ellas mismas se dan cuenta.	1	2	3	4	5
14	La gente normalmente se aprovecha de los que son muy tolerantes.	1	2	3	4	5
15	Me cuido de recordar los cumpleaños y aniversarios importantes.	1	2	3	4	5
16	Temo que la generosidad de las personas sea falsa e interesada.	1	2	3	4	5
17	Me gusta mucho conocer las opiniones políticas y religiosas de la gente, aunque sean muy diferentes a la mía.	1	2	3	4	5
18	Hay cosas en mi relación de pareja (o con amistades muy cercanos) que me hacen sentir inferior o menospreciado, pero no he hecho mucho para cambiarlas.	1	2	3	4	5
19	Cuando estoy pasando el tiempo con mi familia tengo la sensación de estar dejando muchas cosas sin hacer.	1	2	3	4	5
20	Siempre pongo en evidencia en qué se equivoca la gente durante una discusión.	1	2	3	4	5
21	Cuando alguien me levanta la voz le digo lo que pienso con firmeza pero sin tratar de levantar la voz más que él.	1	2	3	4	5

# EQUILIBRIO

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

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

Para ser exitosos en los negocios no necesitamos vivir en estrés. Al contrario, mientras más equilibrados estemos mejores decisiones tomaremos. De la misma forma que le damos mantenimiento a nuestro vehículo para que nos dure, tenemos que darle mantenimiento a nuestro cuerpo y mente. Una forma de hacerlo es a través del deporte. Cuando estamos estresados, nuestro cuerpo se ha preparado para luchar una batalla con bestias salvajes. Los miedos y angustias en el trabajo evocan la reacción ancestral de ‘pelea / fuga’ que era vigente en la época de las cavernas, cuando nos enfrentábamos a las bestias que nos querían devorar. Ahora, sentimos lo mismo, solo que las bestias tienen corbata y terno o sastre. Cuando hacemos deporte, depuramos nuestro cuerpo de ciertos químicos generados por el estrés y nuevamente logramos un equilibrio en el cuerpo.

Otra forma de lograr el equilibrio es cuidando lo que entra a nuestra mente. En las ciudades existe una red de tuberías de agua potable y otra de desagüe. En nuestra mente existe una sola tubería y nosotros decidimos que atraviesa por ella. Podemos pasar agua limpia, es decir, pensamientos puros, positivos, de paz. O podemos pasar contaminación, es decir, pensamientos negativos, como angustia, miedo, preocupación, odio, rabia, entre otros. Cuando decidimos pasar agua pura nos acercamos al equilibrio y a la paz. Inundamos nuestra mente de pensamientos que nos permiten crecer, ser creativos y desarrollarnos. Cuando la contaminamos, afectamos nuestras acciones y reducimos las posibilidades de alcanzar el éxito y la felicidad.

Finalmente, otra de las formas mencionadas en el libro para lograr el equilibrio es ‘No pensar’. Es decir, dejar de pasar pensamientos por nuestra tubería. Cuando en un lago no hay viento, este refleja la belleza del paisaje. Cuando hay viento, la chupina borra la imagen y solo se ven pequeñas olas. Lo mismo le ocurre a nuestra mente. Cuando calmamos los vientos de nuestros pensamientos, encontramos un paisaje bellissimoo de paz y tranquilidad. Cuando vamos en un bus a toda velocidad pasando por el campo y

estamos inmersos en nuestros pensamientos, no nos percatamos de la belleza exterior. Solo cuando paramos de pensar, podemos observar la belleza del lugar. Similarmente, tenemos que parar de pensar por unos minutos al día, para recién darnos cuenta de que ya dentro de nosotros existe un lugar maravilloso, lleno de paz y felicidad que antes no conocíamos.



*“Una persona feliz no es alguien en una determinada serie de circunstancias, sino más bien alguien con una determinada serie de actitudes.”*

Y.H. DOWNS

# La contabilidad de la vida

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

En los balances contables de empresa, se encuentran activos tangibles como equipos, maquinaria y edificios. A través del uso de estos activos la empresa cumple sus objetivos. En la contabilidad de nuestra vida tenemos un solo activo tangible en el balance: nuestro cuerpo. A través de este podemos lograr nuestros objetivos en la vida. A diferencia de la activos empresariales que se deprecian (pierden valor) con el uso y luego se reemplazan, nuestro cuerpo es irremplazable a pesar de su depreciación. En la contabilidad empresarial existen tiempos establecidos por ley para depreciar los activos dependiendo de su tipo. En nuestra vida, el ritmo de depreciación del cuerpo no es impuesto, lo decidimos nosotros a través de nuestros actos y pensamientos. Llevar una vida equilibrada, con deporte, comidas balanceadas, adecuado descanso, con pensamientos positivos y sin drogas, cigarro o alcohol, reduce la tasa de depreciación. ¿Qué tan depreciado está su cuerpo?, es decir, ¿cuál es su verdadera edad? No me refiero a la edad cronológica, sino a la edad biológica de sus órganos.

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

Otra categoría de activos en la contabilidad, son los intangibles. La contabilidad de la vida tiene el activo intangible “credibilidad”. Cuando nuestras palabras concuerdan con nuestras acciones, la cuenta de credibilidad crece. Cuando difieren, el ritmo de depreciación es muy alto. Es igual que un globo de aire. Cada vez que soplamos el aire crece o se infla ligeramente. Sin embargo, cuando le ponemos un alfiler se desinfla violentamente. Una acción que no concuerda con nuestras creencias y con nuestras palabras, es como el alfiler del globo.

Otros activos intangibles son la seguridad en nosotros mismos, una actitud positiva hacia la vida, nuestras destrezas profesionales y personales, nuestros conocimientos, nuestros hábitos positivos, nuestras relaciones de amistad y amor con las personas, pareja y familia. Tómese un tiempo para evaluar el nivel de sus activos intangibles. ¿En

qué nivel están? ¿Qué ha hecho últimamente para hacerlos crecer?

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

La diferencia entre los activos y los pasivos de una empresa indica su solidez o vulnerabilidad y la capacidad que tendrá de lograr sus objetivos económicos. Lo mismo ocurre en la contabilidad de la vida. Esta diferencia nos da un buen indicador de la capacidad que tendrá la persona de cumplir sus objetivos personales.

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

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

## La respiración y la empresa

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

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

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

Según el doctor Herbert Benson de la Universidad de Harvard, cuando tenemos una “respuesta de estrés” se incrementa el metabolismo, el ritmo de latidos del corazón y la presión arterial. Esto perjudica nuestra salud y nos impide pensar y analizar las situaciones detenidamente. Nos llenamos de emociones negativas y nos es muy difícil salir de ellas. Cuando estamos abochornados de calor, tomamos una bebida helada que nos refresque. Similarmente, cuando nuestra mente está abochornada de emociones negativas debemos ‘enfriarla’ con la respiración.<sup>11</sup>

Por nuestras mentes pasan en promedio 3 pensamientos por segundo. En una jornada laboral tenemos 86.400 pensamientos. Gran porcentaje de estos pensamientos los ocupan el miedo, las preocupaciones y angustias que generan más estrés.

Al concentrarnos en la respiración limitamos nuestra mente por unos minutos a un solo pensamiento obteniendo la denominada “respuesta de relajamiento”. Según el Doctor Benson esta respuesta tiene efectos fisiológicos opuestos a la “respuesta de estrés”. Nuestro cuerpo se calma y tranquiliza. Haga la prueba, cierre los ojos por unos minutos, Desarrolle una respiración profunda y lenta y concéntrese solo en su ella. Siga concentrado solo en su respiración y verá cómo empieza a sentir la “respuesta de relajamiento”. Sentirá que elimina tensiones, preocupaciones, sentirá paz y se conectará con usted mismo.

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

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

Vivir conscientes de nuestra respiración nos permite ‘lubricar’ permanentemente nuestras relaciones interpersonales. Cuando un auto camina sin aceite, todas las piezas internas del motor se friccionan y calientan. Cuando no somos conscientes de nuestra respiración podemos caer en discusiones y fricciones innecesarias. El lubricante natural de su mente, la respiración, evitará calenturas innecesarias

---

11 O’HARA, Valerie. “Five Weeks to Healing Estrés. The Wellness Option.” New Harbinger Publications , Inc. California, 1996.

*“La felicidad es una mariposa que si la perseguimos  
siempre está justo más allá de nuestro alcance; sin  
embargo, si nos sentáramos en silencio, podría posarse  
sobre nosotros”*

NATHANIEL HAWTHORNE

## Cuando queremos encontrar el equilibrio

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

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

Los árboles crecidos experimentan cambios permanentemente, las hojas cambian de color en el otoño, luego se caen en invierno y vuelven a nacer en primavera. Pero su raíz prácticamente no cambia. Para poder soportar los cambios de nuestro entorno, debemos encontrar nuestras raíces que no cambian, para retomar nuestro balance en la vida.

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

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

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

Reservemos un espacio diario en nuestras vidas para dejar de pensar y entrar en



silencio. Una forma de hacerlo es reduciendo nuestros pensamientos a uno solo: nuestra respiración. Como mencionamos anteriormente la respiración tiene efectos de relajamiento en el cuerpo, pero además el hecho de concentrarnos en un solo pensamiento nos acerca a no pensar. Concéntrate en su respiración por unos minutos, sin dejar que ningún pensamiento entre en su mente. Imagine cómo el aire entra y sale por su nariz. Si le vienen pensamientos, déjelos pasar sin molestarse hasta que logre concentrarse. Y si usted hace este ejercicio por unos 10 minutos diarios, paulatinamente encontrará más calma, paz, tranquilidad y felicidad. Los problemas los enfrentará con más distancia y le afectarán menos. Por otro lado, hay varios estudios científicos que demuestran que el ‘no pensar’ por unos minutos diarios aumenta la salud y reconforta el cuerpo. Existen muchas técnicas de silenciamiento que dan muy buenos resultados. En el anexo 1 encontrará una guía para que la practique diez minutos diarios.

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

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

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

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

RABINDRANATH TAGORE

# Hay drogas no prohibidas que también perjudican

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

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

Según Stephen Covey, la urgencia es una adicción común en las empresas.<sup>12</sup> Vivir en urgencia tiene consecuencias negativas como estrés, desbalance y angustia. Pero, como toda droga que genera adicción, también tiene una serie de gratificaciones: nos hace sentirnos útiles, necesarios e importantes y nos ayuda a escapar y olvidar realidades duras, como conflictos personales y problemas familiares.

Otra adicción es la televisión. Una estadística revela que un niño pasa 14.000 horas estudiando en el colegio en primaria y secundaria. En ese mismo periodo pasa 18.000 horas viendo televisión. Ver televisión en exceso destruye nuestra imaginación y capacidad de crear. Nos convierte en espectadores pasivos, acostumbrados a que la información nos llegue, mermando así nuestra iniciativa. Finalmente, la televisión transmite, generalmente, violencia y miedo. Sin quererlo, asistimos a ‘clases’ de valores negativos a través de la programación.

Otra adicción desastrosa son los juegos electrónicos. Niños y adultos pasan horas frente al computador entrenándose para matar. Cada vez, las muertes tienen más realismo: muestran sangre y se escuchan gritos de sufrimiento. Nuevamente en estos juegos se refuerza la violencia y el miedo.

La adicción de moda es Internet. Adultos y niños pasan horas conectados a la red. Internet puede ser una herramienta educativa y de investigación extraordinaria, pero los sitios más usados son los de entretenimiento y pornografía.

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

Todas estas adicciones nos llevan a buscar nuestra felicidad fuera de nosotros. Son un mecanismo de escape cuando no queremos mirar adentro. Nos convertimos en seres

dependientes de objetos o terceras personas para ser felices. Es como tener una mina, donde el cobre está en el exterior, pero el oro está más profundo. Nos podemos entretener explotando y utilizando el cobre, pensando que el cobre es lo mejor que podemos conseguir, sin profundizar en nuestra mina para encontrar el oro que hay en el interior.

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

Cuentan que un joven encontró que una de sus vacas estaba suelta sin la soga que la amarraba. Al no encontrar la soga, fue a buscar consejo de su padre. Este le aconsejó actuar como si tuviera la soga y amarrarla imaginariamente al establo. El hijo así lo hizo. Al día siguiente, la vaca sin soga seguía donde la amarró imaginariamente. Cuando soltó a todas las vacas que estaban realmente amarradas, la única que no se movía era la vaca con la soga imaginaria, que en su mente pensaba que todavía seguía amarrada.<sup>13</sup>

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

---

12 COVEY, Stephen R.; MERRYL, A. Roger; MERRYL, Rebecca “Primero, lo Primero: Vivir, Amar, Aprender, Dejar un Legado” Editorial México D.F.: Paidós 1996

13 AMRITANANDAMAYI, Mata. “When you go beyond the ego, you become an offering to the world” En “What is Enlightenment?” .Andrew Cohen, Massachusetts, spring / summer 2000.

*“Lo más maravilloso en el mundo no es tanto el lugar que has alcanzado sino la dirección en que te estás moviendo”*

GOETHE

# Planificación estratégica personal

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

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

## Análisis del año que termina

1. ¿Cuáles fueron los momentos más gratificantes del año para usted? ¿Qué aprendió de estas experiencias?
2. ¿Cuáles fueron los momentos más difíciles del año para usted? ¿Qué aprendió de estas experiencias?
3. ¿Cuáles siente que son actualmente sus mayores debilidades? ¿Cómo se manifestaron este año?
4. ¿Cuáles siente que son actualmente sus mayores fortalezas? ¿Cómo se manifestaron este año?
5. ¿Qué oportunidades se le presentaron durante el año? ¿Cuáles aprovechó y cuáles no?
6. ¿Qué amenazas tuvo este año a nivel personal? ¿Cuáles logró minimizar? ¿Cuáles se hicieron realidad?
7. ¿Cuáles fueron sus logros más importantes? ¿Qué aprendió?
8. Responda la pregunta por cada rol importante que tiene como persona. Por ejemplo el rol de padre, de ejecutivo de empresa, de hijo, de amigo, etc. ¿Cuáles fueron sus fracasos? ¿Qué aprendió?
9. ¿Qué actividades desarrollo en el año para ser una mejor persona y mejorar su salud (físicamente, intelectualmente, espiritualmente, emocionalmente)?
10. ¿A quién ayudó o sirvió desinteresadamente este año?

11. ¿Qué ser querido o amigo perdió la vida este año? ¿Qué aprendió de él o de su pérdida?
12. ¿Qué metas que se propuso para el año que termina cumplió y cuáles no?

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

## **Planeamiento del año venidero:**

1. ¿Qué oportunidades se presentan para mí en el año que viene? ¿Cómo las puedo aprovechar?
2. ¿A qué amenazas me enfrento en el año que viene? ¿Cómo las puedo minimizar?
3. ¿Qué debilidades quiero superar este año? ¿Qué haré para lograrlo?
4. ¿Qué actividades pienso desarrollar para ser una mejor persona y mejorar mi salud (físicamente, intelectualmente, espiritualmente, emocionalmente)?
5. ¿A quién pienso ayudar o servir desinteresadamente este año?
6. ¿Qué metas quiero lograr en el año que viene en cada uno de mis roles como persona?<sup>14</sup>

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

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

---

<sup>14</sup> COVEY, Stephen. Op. Cit.

## EVALUACIÓN PERSONAL 3: EQUILIBRIO

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

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

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el apéndice final del libro, en la página 269.

1	Mi peso corporal siempre se encuentra en el rango normal para mi talla y edad.	1	2	3	4	5
2	Con cierta frecuencia padezco problemas digestivos o gástricos.	1	2	3	4	5
3	Practico ejercicio físico diariamente o interdiario.	1	2	3	4	5
4	Frecuentemente me siento muy cansado y tenso.	1	2	3	4	5
5	No sé bien por qué, pero a veces tengo sensaciones internas de cólera o rabia muy fuertes.	1	2	3	4	5
6	A veces he tenido un síntoma por algún tiempo sin querer prestarle atención; por ejemplo, un diente cariado.	1	2	3	4	5
7	Sinceramente, creo que el estrés y el éxito van de la mano en el mundo moderno.	1	2	3	4	5
8	Conozco aproximadamente el nivel de calorías de lo que como habitualmente.	1	2	3	4	5
9	Suelo sentirme culpable por muchas cosas.	1	2	3	4	5
10	A veces he sentido un cansancio extremo y me he dicho a mí mismo: “Debo continuar a toda costa”.	1	2	3	4	5
11	Frecuentemente reacciono agresivamente ante los problemas o situaciones difíciles.	1	2	3	4	5



12	Con frecuencia empiezo a jugar videojuegos o me distraigo en otras cosas y dejo de hacerlo solo mucho después de lo que me había propuesto.	1	2	3	4	5
13	En mi vida hay demasiada sensación de urgencia.	1	2	3	4	5
14	Frecuentemente me siento muy frustrado ante los obstáculos.	1	2	3	4	5
15	Muchas veces, cuando tengo que cumplir una responsabilidad, me imagino que ocurre algo urgente que impide que tenga que ir a cumplirla.	1	2	3	4	5
16	No tengo momentos de silencio y de reflexión personal.	1	2	3	4	5
17	Frecuentemente me siento impotente y frustrado ante la gran cantidad de actividades que tengo pendientes.	1	2	3	4	5
18	Puede decirse, al menos, que soy fumador o bebedor social.	1	2	3	4	5
19	No practico técnicas de relajamiento, silenciamiento o meditación.	1	2	3	4	5
20	No tengo capacidad para desconectarme de los problemas y calmarme a pesar de ellos.	1	2	3	4	5
21	Siento que normalmente lo mejor de mí no sale a la superficie.	1	2	3	4	5

# **DESAPEGO**

El Sol es una inmensa masa de fuego mucho más grande que la Tierra, pero a la distancia se presenta como una pequeña esfera que nos calienta y da vida. Sin embargo, si tuviésemos la posibilidad de viajar al Sol y estar a algunos miles de kilómetros de este, nos calcinaríamos instantáneamente. Lo mismo ocurre con los problemas en la vida. Cuando nos acercamos demasiado a los problemas y nos comprometemos emocionalmente con ellos, terminamos calcinados de emociones destructivas y negativas. En cambio si los observamos a la distancia como el Sol, podemos utilizarlos inclusive para mejorar y crecer.

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

También existe el ‘apego’ a las metas. Cuando nos convencemos de que sin el logro de ellas no podremos ser felices. Esto es frecuente con personas que tienen un fuerte ego que tienen que probarse que si son capaces, porque en el fondo no lo se creen. Se embarcan en metas imposibles, se ponen a prueba todo el tiempo y no disfrutan el camino. Lo increíble es que son esclavos de sí mismos, puesto que una vez que la logran se imponen una nueva meta para seguir el círculo vicioso.

Otro ‘apego’ frecuente en nuestro medio es el apego a los bienes materiales. Cuando estamos convencidos de que si no tenemos (una ropa, equipo, auto, casa, etc.) no seremos felices. Similarmente al caso anterior, este ‘apego’ nunca termina, puesto que una vez que logramos tener el bien material, perdemos interés en él y perseguimos otro.

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

*“Recién cuando está suficientemente oscuro, puedes ver las  
estrellas.”*  
EMERSON

## ¡Qué bueno, qué bueno, qué bueno!

*Las circunstancias en la vida se presentan ante nosotros como un juego de dados tirado sobre una mesa de vidrio. No importa cómo los tiremos, variando nuestra perspectiva podemos ver cualquier número. En la vida hay personas que solo ven los números bajos; los aspectos negativos y otras que siempre ven los altos. ¿De qué depende? De nuestra actitud.*

Cuentan que un rey tenía un consejero que siempre ante circunstancias adversas decía “Qué bueno, qué bueno, qué bueno”. Un día de cacería, el rey se cortó un dedo del pie. Ante esto, el consejero dijo “Qué bueno, qué bueno, qué bueno”. El rey, cansado de esta actitud, no soportó más la rabia y lo despidió. El consejero respondió diciendo: “Qué bueno, qué bueno, qué bueno”. En otra oportunidad, cuando el rey cazaba, fue capturado por una tribu indígena, para sacrificarlo ante su dios. Cuando lo preparaban para el sacrificio, vieron que le faltaba un dedo del pie y decidieron que no era apropiado para su dios, y lo dejaron en libertad. El rey ahora entendía las palabras de su consejero; “Qué bueno que haya perdido el dedo gordo del pie, de lo contrario estaría muerto”. El rey mandó llamar a palacio al consejero y le agradeció. Pero le preguntó por qué dijo “Qué bueno” cuando fue despedido. El consejero respondió “Si no me hubieses despedido, yo habría estado cazando contigo, a ti te habrían rechazado, así que me hubieran sacrificado a mí. ¡Qué bueno, qué bueno, qué bueno que me despediste!”<sup>15</sup>

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

La vida es un aprendizaje permanente. En el colegio y la universidad primero nos daban la lección y luego los problemas para resolver. En la vida real es al revés. Primero nos dejan problemas para resolver y luego debemos deducir la lección. De la misma forma como la tensión durante el examen hacía que baje nuestro rendimiento, la vida nos prueba constantemente, la mejor forma de rendir bien es estando desapegado y con una buena actitud.

¿Por qué es tan difícil enfrentar los problemas con una actitud positiva? Por la distancia entre usted y el problema. Imagínese que usted va en patines, remolcado por un

auto. Si tiene una cuerda muy corta entre usted y el auto, no verá con anticipación los baches en la pista, y se golpeará. En cambio, si usted es remolcado por un auto con una soga más larga, verá los baches y podrá esquivarlos. Lo mismo ocurre en la vida. Mientras más distancia tomemos y tengamos más soga entre nosotros y los problemas, podremos tener la libertad para escoger nuestra respuesta y evitar los golpes emocionales de la vida.

El estrés, el trabajo exagerado, la falta de tiempo para descansar, para la familia, y para desarrollar actividades espirituales, en suma, el estar desbalanceado acorta la soga y nos quita libertad para responder. Por ejemplo, cuando llegamos del trabajo con estrés y nuestro hijo comete una travesura, reaccionamos desproporcionadamente, haciéndole daño a quien más queremos. O cuando estamos en la oficina, tensos, y con sobrecarga de trabajo, y un colega nos hace una crítica, explotamos creando un clima laboral contraproducente y mermamos las relaciones interpersonales.

Dedíquele tiempo a la persona más importante en su vida: usted mismo. Alargue su soga ante los problemas, balanceando su vida. Solo de esta forma la próxima vez que se enfrente a una dificultad, podrá decir al igual que el consejero del rey “Qué bueno, qué bueno, qué bueno”.

---

15 PEARMAIN, Elisa Davy. “Doorways to the Soul. 52 Wisdom Tales From Around the World”. The Pilgrim Press, Ohio, 1998.

*“ Perseguir las metas del ego es como disparar flechas venenosas a un blanco, sin darnos cuenta de que el blanco se encuentra en nuestra propia espalda”*

## ¿Realmente queremos perseguir la liebre?

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

Cuentan que una empresa dedicada a la exportación de pescado congelado quería lograr que su producto igualara el sabor del pescado fresco. Así que instalaron tanques en sus bolicheras para que los peces sigan vivos hasta llegar a tierra y congelarlos. No funcionó. Si los peces no se movían en los tanques, el sabor no era bueno. Los científicos experimentaron con una serie de hormonas y químicos para lograr el movimiento de los peces. Nada funcionaba. Finalmente, cuando ya no tenían otra idea, el conserje del laboratorio sugirió poner un depredador. Pusieron pues un pez de mayor tamaño en el estanque. Inmediatamente los peces empezaron a moverse.<sup>16</sup>

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

Esta competencia en el mercado se trasladó a los empleados de las organizaciones. Nuestra vida cambió radicalmente, de andar en automóvil en cuarta a 60 km/hora pasamos a segunda a 100 km/hora. Ahora tenemos más competencia profesional y el mercado laboral está cada vez más reducido. Para mantener nuestro puesto y crecer en la organización tenemos que trabajar más fuerte, orientarnos a alcanzar metas y lograr objetivos. Además, la publicidad nos convence de que para premiar nuestro esfuerzo, necesitamos comprar sus productos. Entramos en un círculo vicioso de trabajar más, para comprar más. Es más, hoy en día con las tarjetas de crédito, primero compramos y luego trabajamos para pagar lo comprado.

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

Nosotros podemos invertir 5 años de duro trabajo para comprar un auto. El auto es un activo que podemos vender después, pero jamás podremos comprar los 5 años de vida que pasaron. Esos años ya se fueron y con ellos quizás la niñez o juventud de nuestros hijos; la felicidad de nuestra pareja; la vida de nuestros padres o la oportunidad de servir y ayudar a gente necesitada.



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

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

Como menciona Paramahansa Prajñanananda, si atas una vaca a un poste con una soga de 100 metros en medio un campo, en pocas horas la encontrarás enrollada al poste con pocos metros libres. La vaca sola se va enrollando al poste y limitando su soga disponible. Lo mismo nos ocurre a los seres humanos. Cada vez nos enrollamos más asumiendo más responsabilidades, más retos, más metas, más negocios. La soga nos jala y se tensa más ¿Cuánto realmente es nuestro ego, que quiere demostrarse a sí mismo que es capaz? Es hora de desamarrarnos la soga del cuello y tener la libertad para acercarnos a lo importante en nuestra vida por propia voluntad.

---

16 ACKOFF, Russell L. "The Art of Problem Solving. Accompanied by Ackoff's Fables." John Wiley & Sons. New York, 1978.

*“Un mar calmo nunca logrará un marinero competente”*

DESCONOCIDO

## **Problemas: oportunidades para crecer**

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

Cuentan que una persona muy deprimida por sus problemas le propuso a un amigo pagarle una gran suma de dinero si lo llevaba a un sitio donde la gente no tuviera problemas. El amigo aceptó, con la condición de que le pagara por adelantado. La persona aceptó la oferta y al día siguiente el amigo lo llevó a un cementerio.<sup>17</sup>

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

### **¿Cómo percibimos el problema?**

Como dice el filósofo Wu Wei: “Si cinco personas alrededor de un lago apuntan al reflejo de la luna en el lago, cada uno apuntará hacia una dirección diferente.”<sup>18</sup> De la misma forma, cada persona es única y percibe la realidad de una manera diferente.

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

Tengo un sobrino en la selección de natación. Su entrenamiento incluye pruebas muy duras y ejercicios de resistencia para ampliar su capacidad en el momento de competir. De la misma forma, los problemas nos ponen en forma, ampliando nuestra capacidad. Por eso, debemos percibirlos como una oportunidad para crecer.

### **¿Sabemos tomar distancia?**

Si pone una piedrecita cerca del ojo la verá grande. Si la tira al piso, la verá insignificante. Cuando nos involucramos en una problema, normalmente generamos emociones negativas como miedo, angustia, dolor y rabia. Tire la piedra al piso, vea el problema como es y no agrandado por la lupa de sus emociones. ¿Lo que le preocupan son los

hechos o es su ego queriendo ser siempre perfecto, competente y exitoso?

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

1. Esté vigilante y alerta ante la aparición de emociones negativas o de miedo fuertes. Tome conciencia de que ese es el peor momento para actuar. Actuar cuando uno está desbordado con estas emociones es como servir agua hirviendo como refresco personas que tienen sed; de todas maneras se quemarán. Tenemos que esperar que nuestra agua de las emociones se enfríe.
2. Si la circunstancia le provoca miedo, pregúntese qué es lo peor que podría pasarle si esta ocurriera. Muchas veces nos hacemos castillos en la mente imaginando consecuencias terribles. Pero, cuando pensamos qué es lo peor que nos puede ocurrir, nos daremos cuenta de que las consecuencias no son tan graves en realidad y que no amerita que nos preocupemos.
3. Si la circunstancia le provoca emociones negativas como rabia, odio o indignación, evalúe en qué medida está siendo manipulado por su ego. En qué medida la circunstancia está hiriendo su ego y este está reaccionando. Una forma de tomar conciencia de esto es salirse del escenario. Imagínese que esta circunstancia le está ocurriendo a una tercera persona. ¿Tiene sentido que sienta estas emociones?
4. Tome conciencia de que en la vida cada problema es una oportunidad de aprender y trate de identificar qué lección le están dando.

Cuentan que un guardia del rey se sobaba diciendo que él podía conseguir todo lo que el rey quisiera. Un día el rey quiso darle una lección pidiéndole algo imposible: un anillo que convierta a las personas de tristes a felices y viceversa de felices a tristes. El guardia aceptó el encargo. Salió a buscar el anillo por todo el reino y sus confines, pero no encontró nada. Cuando habían pasado 6 meses y se vencía la fecha para entregar el anillo, un niño lo encontró muy triste y le preguntó qué le pasaba. El guardia le explicó su problema y el niño le entregó un anillo que tenía una inscripción. El guardia la leyó y pasó de estar deprimido a estar muy feliz. Al día siguiente fue al Palacio para entregar el anillo. El rey pensaba explicarle cuáles eran sus verdaderas intenciones. Estaba feliz, sentado en una sala con sus sequitos y posesiones cuando el guardia se le acercó y le entregó el anillo. El rey leyó la inscripción y miró a su alrededor y se puso muy triste. ¿Qué decía el anillo...? “Esto también pasara”.<sup>19</sup>

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

- 
- 17 PROCHNOW, Herbert V. "A Funny Thing Happened on the Way to the Podium. The Speaker's Complete Guide to Great Jokes, Anecdotes and Stories." Prima Publishing. California, 1998.
  - 18 WEI, Wu. "I Ching Volume II. More Guidance from the Book of Changes." Power Press. California, 1998.
  - 19 FOREST, Heather "Wisdom Tales from Around the World. Fifty Gems of story and wisdom from such diverse traditions as Sufi, Zen, Taoist, Christian, Jewish, Buddhist, African and native American." August House Publishers Inc. Arkansas 1996.

## EVALUACIÓN PERSONAL 4: DESAPEGO

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

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

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el apéndice final del libro, en la página 271.

1	El miedo a perder me ha inhibido en muchas ocasiones de hacer cosas.	1	2	3	4	5
2	Me decepciono rápida y profundamente cuando no obtengo lo que quiero.	1	2	3	4	5
3	Muchas veces dejo pasar largo tiempo sin atender a algunos problemas.	1	2	3	4	5
4	Pierdo la paciencia fácilmente.	1	2	3	4	5
5	Siempre que afronto un reto tengo la sensación interna de que las cosas no van a salir bien.	1	2	3	4	5
6	Cuando pierdo una competencia, la sensación de irritación y frustración me acompaña por mucho tiempo.	1	2	3	4	5
7	Frecuentemente consigo crear un ambiente relajado con las personas a pesar de los problemas.	1	2	3	4	5
8	Cuando una persona del otro sexo que me gusta conversa alegremente con alguien de mi propio sexo, no puedo evitar sentir ira y fuertes celos.	1	2	3	4	5
9	Sinceramente, me siento mejor comprando cosas que usándolas luego.	1	2	3	4	5
10	Generalmente soy poco flexible en mis puntos de vista.	1	2	3	4	5

11	Todo el tiempo me siento puesto a prueba en lo que hago.	1	2	3	4	5
12	Frecuentemente siento que los demás celebran cosas y que yo no puedo hacerlo.	1	2	3	4	5
13	Cuando tengo un problema me preocupo, angustio y me torturo mentalmente con él.	1	2	3	4	5
14	Me disgusta (aunque no lo exprese) cuando alguien me interrumpe mientras hago cosas muy importantes o interesantes.	1	2	3	4	5
15	Me siento emocionalmente agobiado en muchos aspectos de mi vida.	1	2	3	4	5
16	Las demás personas se alegran por cosas que yo considero, hasta cierto punto, minucias.	1	2	3	4	5
17	Cuando el tránsito vehicular no es fluido, empiezo a sentirme impaciente rápidamente.	1	2	3	4	5
18	Me desespero cuando la gente no se da cuenta de cosas evidentes.	1	2	3	4	5
19	Todavía no llego a ser quien yo quisiera.	1	2	3	4	5
20	Cuando mi equipo o mi país participan en una competencia deportiva, tengo una constante sensación interna de que la derrota es inminente de un momento a otro.	1	2	3	4	5

# **RESPONSABILIDAD**



Los policías usan esposas para reprimir la libertad de los sospechosos y evitar que se escapen. En la vida, con frecuencia nosotros mismos nos ponemos las esposas y restringimos nuestra propia libertad. Cuando nos quedamos paralizados ante los problemas, y en lugar de hacernos responsables, buscamos culpables de nuestras desgracias. Siempre es fácil para nosotros mismos pensar que no pudimos hacer algo, porque estuvimos esposados, buscar alguna excusa y no aceptamos que no nos hicimos responsables. Adicionalmente, con las excusas cuidamos nuestra imagen ante los demás. Pasamos nuestra vida esposados imaginariamente a varias creencias, que nos impiden mover y actuar. Por ejemplo hay personas que no hacen su maestría o estudios de postgrado, porque están esposados a su creencia de que son muy viejos o que no son buenos para los estudios. Otros que no aprovechan las oportunidades porque están esposados a su creencia de que no serán capaces o que no serán tomados en cuenta. Eliminemos estas amarras, la vida es ya suficientemente retadora como para vivirla esposado

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

Pero ¿por qué no cuesta trabajo tomar la responsabilidad sobre nuestra vida y nuestra mente? La respuesta está relacionada con los capítulos anteriores del libro. Cuando no estamos en equilibrio, cuando el ego nos controla y cuando nos apegamos a las metas, es más difícil tener la libertad para responder y tomar responsabilidad sobre nuestros actos. Por ejemplo, cuando estamos estresados tratando de lograr una meta de ventas crucial para nuestra carrera y nos enteramos de que hemos perdimos un cliente clave. Sin ese cliente las metas que hemos perseguido desesperadamente no se cumplirán. En ese momento viene un compañero de trabajo a reclamarnos el informe que prometimos para la semana anterior y nuestra reacción es la de un oso feroz. Descargamos en la persona todas nuestras angustias de una forma agresiva. Luego, por supuesto nos arrepentimos, pero el daño ya está hecho. No pudimos tomar responsabilidad de nuestros actos en ese momento, porque en primer lugar estábamos desequilibrados, estresados y angustiados. Además nuestro ego tenía mucho que perder si no conseguíamos lograr la meta. Recuerden que el ego es esa fuerza que quiere mostrarse a toda costa como competente y capaz. Nuestro ego condimentó la situación con una dosis elevada de angustia que no nos permitió escoger nuestra respuesta. Finalmente estábamos apegados a la meta. En ese momento pensábamos que nuestra felicidad dependía del logro de los objetivos.

Cuando sientes que tu felicidad depende de algún elemento externo, te lo tomas demasiado en serio. Normalmente distorsionas la realidad y exageras tus emociones negativas y por consecuencia tus acciones.

Durante siglos, desde las olimpiadas griegas, se trató de correr una milla en 4 minutos. Los griegos inclusive ponían leones a perseguir a sus corredores para apurarlos, pero no lo lograban. En este siglo, doctores expertos justificaron la imposibilidad de lograr aquella meta por la estructura ósea, la resistencia del viento y la dimensión de nuestros pulmones. Pero Roger Bannister en 1954 probó que los expertos estaban equivocados corriendo una milla en menos de 4 minutos. Increíblemente, ese mismo año, otros 37 corredores también lograron la meta y el siguiente año 300 personas hicieron lo mismo. No era un problema físico o ambiental: era un problema de actitud.<sup>20</sup>

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

---

<sup>20</sup> Historia tomada de la base de datos IdeaBank en Internet.

*“El hombre no es una creación de las circunstancias. Son estas las creaciones del hombre.”*

BENAJAMIN DISRAELI

# La tercera ley de Newton en la empresa y la vida

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

En el colegio estudié la tercera ley de Newton, según la cual: “para cada acción hay una reacción opuesta en igual fuerza y magnitud”. En aquella época, yo solo aplicaba la ley a ejercicios imaginarios para calcular las fuerzas resultantes. Más tarde comprendí que la aplicación de esta ley sobrepasa las fronteras de la física y está inmersa en la naturaleza de la vida misma. La tercera ley de Newton equivale en la filosofía oriental a la ley del *karma*. *Karma* significa en sánscrito “acción” y la ley del *karma* explica que para cada acción que tomamos en nuestra vida existe una reacción que nos afecta. El *karma* es como el eco, no importa lo que gritemos, si son palabras bonitas o groseras, la vida siempre nos regresa lo mismo que gritamos.

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

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

Lo mismo ocurre en la empresa. Por ejemplo, un vendedor que ofrece a su cliente un *stock* difícil de revender, recibirá en el corto plazo una buena comisión por su venta. Pero en el futuro perderá al cliente y a muchos otros por malas referencias. Su acción negativa será correspondida por otras que lo perjudicarán. Si usted maltrata a su personal, la reacción será un ambiente negativo y destructivo en la oficina que lo

maltratará a usted y entorpecerá su progreso. Si actúa de forma poco ética en su empresa, dará el ejemplo para que los demás actúen de la misma forma con usted. Si usted habla a espaldas de otros, las personas le perderán la confianza y probablemente le paguen con la misma moneda.

Cuando visité la India, me llamó la atención que los taxistas no insultaran a quienes le cerraban el paso. Uno de ellos me comentó: “Ellos me han cruzado, y esa es su responsabilidad, si yo les insulto me llenaré de negatividad, y eso será mi responsabilidad. Cuidar el *karma* es parte de su cultura.

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

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

ANN LANDERS

# La lealtad y la empresa

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

Cuentan que un rey ascendió a su esclavo Ayaz a trabajar en labores administrativas y luego lo nombró su tesorero. Un día los consejeros del rey le contaron que Ayaz estaba robando sus riquezas ya que entraba demasiado a las bóvedas. El rey inicialmente no creyó, pero ante la insistencia de los consejeros, aceptó esconderse en la bóveda para pescarlo *in fraganti*. Así, el rey en la bóveda, vio a Ayaz dirigirse a los tesoros y sacar una bolsa escondida. Esta bolsa contenía su ropa de cuando era esclavo. Ayaz tomó sus ropas, se vistió de esclavo y se miró al espejo diciendo: “Mira de dónde vienes y recuerda lo que tu rey ha hecho por ti. Sírvelo siempre con amor y reconoce su apoyo y confianza con tus actos”. En ese instante salió el rey con lágrimas en los ojos y le dijo: “Ayaz, hoy yo venía a darte una lección, pero la lección me la has dado tú a mí: una lección de lealtad”.<sup>21</sup>

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

Uno de los motivos de la falta de lealtad se debe a que estamos muy concentrados en nosotros mismos. El entorno competitivo y los cambios crean un ambiente amenazante que nos orienta a pensar egoístamente. En cambio, la lealtad implica orientarnos a pensar por encima de nosotros y valorar la contribución realizada por las personas o instituciones hacia nosotros.

Recuerdo que en mi primer trabajo fui capacitado en el extranjero para aprender el uso de un *software*. Al regresar, se me presentó una oportunidad en otra empresa y renuncié. Cuando la empresa me pidió que capacite a mi reemplazo, yo accedí pero quise cobrar honorarios de consultor, cuando en realidad era lo menos que podía hacer. Era joven y no conocía el valor de la lealtad; ahora después de 20 años veo claramente mi error. Además, la vida se encargó de enseñarme la lección con tristeza, cuando en varias oportunidades personas no fueron leales conmigo ni con mi institución.

Lealtad, sin embargo, no significa seguir a ciegas a las personas cuando nos piden

actos que van en contra de nuestros principios. Lealtad no significa ser un ‘sí, señor’. Por el contrario, es tener la capacidad de expresar lo que pensamos, para así proteger a la institución de tomar un camino equivocado.

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

Esopo cuenta que un granjero vio unos chivos salvajes mezclados con su rebaño. Entusiasmado, les dio de comer muy bien, dejando miserias para el resto de su rebaño, solo para que no mueran de hambre. Terminando el día, los chivos salvajes corrieron hacia la montaña. El granjero preguntó por qué se iban y ellos respondieron: “Nos trataste como nuevos, y a los antiguos los mal nutriste. En el futuro seremos antiguos y nos tocará la misma suerte.”

Como narra esta fábula, la lealtad no es solo de la persona hacia la institución. También debe ser de la institución hacia la persona. La empresa debe saber reconocer y valorar la contribución de su gente y retribuirla con equidad.

---

21 INAYAT KHAN, Hazrat. “Tales told by Hazrat Inayat Khan” Omega Publications. New York 1991.



*“Si deseas saber qué es lo que pensabas ayer, mira tu cuerpo hoy. Si deseas saber cómo será tu cuerpo mañana, mira lo que piensas hoy”*

PROVERBIO INDIO

## Qué piensas y quién eres

*Nuestra mente es como un mantel blanco, depende de nosotros mantenerlo limpio, puro y perfumado<sup>22</sup> o mancharlo con las tintas negras de los pensamientos negativos. Usted decide sobre qué mantel desea que le sirvan la comida de la vida.*

Cuentan que un rey muy enfermo pidió a un sabio que lo cure. Este le dijo que se salvaría cuando consiguiera ver todo de color azul. El rey inmediatamente mandó pintar de azul las casas y campos, a teñir las telas y exigió a todos sus súbditos vestirse de azul. Meses después regresó el sabio a ver al rey. El centinela, viéndolo ataviado de blanco, lo obligó ponerse un traje azul. Cuando preguntó por qué, el guardia le respondió: “Hace algunos meses un sabio demente aconsejó ver todo de color azul a su Alteza”. El sabio respondió: “Yo soy ese sabio, pero quien se ha desquiciado es el rey”. Al ver al real mandatario, hizo una venia y dijo: “Su Majestad, yo le pedí que viera todo azul, pero no que cambiase la creación de Dios. Lo que debió hacer fue ponerse lentes azules y así arreglaba su problema.”<sup>23</sup>

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

Los pensamientos son muy poderosos y afectan nuestro cuerpo. Haga el siguiente ejercicio: Imagínesse que corta un limón en dos y lo lleva poco a poco a su boca. Visualice su lengua en contacto con las gotas de limón fresco. Probablemente usted, al practicar este ejercicio, ha sentido como su boca salivaba por el pensamiento del cítrico. Esta es una simple demostración de cómo los pensamientos pueden tener efectos fisiológicos en nuestro cuerpo. Numerosos estudios demuestran que pensar negativamente todo el día envía señales destructivas a nuestro organismo. Si amontonamos desperdicios en nuestra cocina, atraeremos las ratas, cucarachas y otras alimañas. De la misma manera, si llenamos nuestra mente de basura y negatividad, atraeremos personas y situaciones de energía negativa que complicarán más nuestra existencia. ¿Cómo evitarlo? Tomando conciencia de que nosotros somos los responsables de lo que pensamos.

¿Qué porcentaje de su día lo pasa con pensamientos negativos, con preocupación y angustia? ¿Qué participación del mercado de su mente tienen los pensamientos perniciosos? En nuestras casas, nosotros tenemos responsabilidad de cerrar la puerta para que no entren los ladrones. De la misma forma en nuestra mente, nosotros tenemos la

responsabilidad de cerrarle la puerta a los pensamientos nocivos para que no roben nuestra paz y tranquilidad. Lo que tiene que hacer es poner un vigilante en su mente, que no permitan que entren pensamientos destructivos.

Cuando China era gobernada por Mao, el músico Li Shi Cum participó en un concurso en Europa. A su regreso fue encarcelado por tocar a Bethoven en plena Revolución Cultural. Luego de cinco años de vivir en condiciones durísimas y sin tocar ningún instrumento, supo que llegó a Pekín una afamada orquesta occidental. Mao mandó liberarlo para que toque con ellos como propaganda para su régimen. Li Shi Cum tocó el mejor concierto de piano de su vida. Cuando le preguntan cómo logró tocarlo sin haber practicado durante su encarcelamiento. Él respondió: “Estuve cinco años practicando conciertos en mi mente. Nunca dejé de tocar.”<sup>24</sup>

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

---

22 SWAMI VIJOYANANDA, “La Sagrada Enseñanza de Sri Ramakrishna” Cuarta Edición. Editorial Kier S.A. Buenos Aires, 1988.

23 PARAMAHAMSA PRAJÑANANDA. Op. Cit.

24 Historia tomada de la base de datos IdeaBank en Internet.

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

## De tal padre, tal ejecutivo

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

Analice estas situaciones:

***Un ejecutivo –que no había cumplido sus metas– se reunió con su jefe para analizar el avance de sus objetivos. Al tercer objetivo que el ejecutivo admitió no tener listo, este explotó en ira y le dijo a su jefe: “¡Eres injusto!, ¡Me estás maltratando! ¡Estoy harto de que solo encuentres problemas!”***

***Un gerente general estaba reunido con un gerente de línea para discutir su presupuesto. Cuando el primero le indicó que su unidad estaba perdiendo dinero, el segundo le contestó que los presupuestos estaban errados, se fue tirando la puerta y no pudo dormir en toda la noche.***

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

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

Lo mismo nos ocurre cuando vemos a través de los lentes mentales un estímulo similar a una experiencia traumática del pasado. Proyectamos en el estímulo una película de emociones y sensaciones que no pertenecen a la realidad. Estas emociones vienen de nuestra memoria subconsciente.

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

En el caso del ejecutivo que no cumplió sus objetivos, las preguntas del jefe posiblemente le traían el recuerdo subconsciente de algún padre gritándole: “¡incapaz!” o “¡tonto!” El ejecutivo proyectó, como en el cine, una película de emociones y sufrimientos del pasado en el jefe, haciendo que tuviera una respuesta desproporcionada. El ejecutivo estuvo por unos segundos como en el cine, creyendo que la película era real. Lo peor de todo es que, una vez que termina la proyección, tomamos conciencia de que hemos sobrerreaccionado y nos arrepentimos.

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

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

Cuentan que una pareja pidió consejo a un rabino para educar a su hijo de 12 años. El rabino les contestó: “Han venido 12 años tarde. Los niños son como los árboles. Si le hacen un rasguño a la rama del árbol crecido, solo afectarás a esa rama. En cambio, si le haces un mínimo rasguño a la semilla, afectarás a todo el árbol”.<sup>25</sup>

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

---

<sup>25</sup> MENDEL SCHNEERSON, Menajem. “Hacia una vida plena de sentido. De las Enseñanzas del Rebe de Lubavitch.” Beit Jabat Perú. Exituno S.A. Buenos Aires 1998.

*“La mayoría de hombres gastan más tiempo y energías en hablar de los problemas que en afrontarlos”*

HENRY FORD

# No hay que dejar arrastrarse por los remolinos negativos

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

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

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

Los pensamientos negativos son como las picaduras de un mosquito. Mientras más ‘rasquemos’ los pensamientos negativos, más nos provoca seguir haciéndolo y cada vez nos hacemos más daño.<sup>26</sup> Además, existe la creencia equivocada de que preocuparnos por un problema es lo apropiado, ya que así estamos siendo responsables. Es justamente al contrario: tenemos que ser responsables de lo que pensamos y dejar de torturarnos mentalmente y actuar.

Cuando estamos en un cuarto oscuro, nos es difícil encontrar la salida. Al no ver, tropezamos con obstáculos y hasta nos podemos sentir atrapados. Cuando prendemos la luz, inmediatamente vemos la ruta de salida. Similarmente, cuando pensamos



negativamente todo lo vemos oscuro y no podemos percibir el camino de salida. ¿Qué hacer? Prender la luz en nuestra mente y salir del remolino negativo. En el caso de la provincia, sus líderes deben aprovechar su tiempo y pensar creativamente en cómo desarrollar negocios que potencien las ventajas estratégicas de la localidad.

Cuentan que un pescador pasaba diariamente por un camino llevando dos baldes, uno abierto y otro cerrado. Un amigo que lo observaba a diario lo paró y le preguntó: “¿Por qué siempre tiene un balde cerrado y otro abierto?” El pescador respondió: “El cerrado contiene cangrejos japoneses, si lo destapo y uno intenta escapar será ayudado por los demás y al final se escaparán todos. Este balde destapado contiene cangrejos latinoamericanos. Cuando uno trata de escapar todos los demás le jalan la pata para que no salga y al final ninguno escapa”.

Para escapar de la crisis necesitamos el apoyo de todos. En las provincias se debe dejar de pensar solo en uno y pensar como región. Deben unirse, trazar y compartir una visión que los coloque en una posición competitiva en el futuro. Pero a diferencia de los buitres que vuelan alto pero tienen su visión puesta en la tierra buscando la carroña<sup>27</sup>, tenemos que volar alto mirando hacia al horizonte, pensando positivamente, buscando desde lo alto el camino que nos lleve al bienestar.

---

<sup>26</sup> Citar libro Rebe de Luvavich?

<sup>27</sup> SWAMI VIJOYANANDA, Op. Cit.

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

MIGUEL ÁNGEL

## El poder de una visión

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

Viktor Frankl, autor del libro *Un hombre en búsqueda de sentido*, relata su experiencia en Auschwitz, el campo de concentración de la Alemania nazi. Frankl tuvo que soportar las condiciones infrahumanas de este campo de concentración, y al igual que sus compañeros empezó a debilitarse. Pero llegó a descubrir que a un hombre le pueden quitar todas sus libertades, excepto una: la libertad de escoger la actitud que toma ante determinada circunstancia. El autor descubrió que “si un hombre tiene un motivo para vivir, puede afrontar cualquier cómo”. Frankl soñó con la imagen de lo que haría cuando saliese del campo. Presentaría sus estudios sobre la psicología de los prisioneros a científicos de su país. A través de su visión, su vida tomó un significado que antes carecía. Tenía más ganas de vivir, más energía y salud que sus compañeros. A diferencia de los otros que vivían con desesperanza y abandono, él sabía que sobrevivir tenía un sentido trascendente y que debía lograrlo. La fuerza de su visión, colaboró a que Viktor Frankl sobreviviera esta terrible experiencia.<sup>28</sup>

Una visión de vida es un sueño retador de lo realmente importante para nosotros. Una visión nos da fuerzas, ayudándonos a superar obstáculos y a mantenernos en la dirección correcta. En la UPC, explicamos este concepto con un ejercicio. Sacamos a los alumnos del primer curso de administración a la cancha deportiva y les damos un reto: Avanzar 20 metros con los ojos vendados, y llegar a un punto marcado. Inicialmente, los estudiantes ven la meta, pero al estar vendados raramente la alcanzan. Los alumnos terminan lejos del objetivo. ¿Cuántos de nosotros andamos vendados por la vida, sin saber dónde están nuestras verdaderas metas? Si Frankl sobrevivió las terribles condiciones del campo de concentración gracias a su visión, imagínese lo que una visión puede hacer usted.

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

Al preparar un jugo de naranja lo colamos para filtrar las impurezas y quedarnos con la parte valiosa de la fruta. De la misma forma, nuestra visión actúa como un colador filtrando actividades no importantes. Pero nos permite aprovechar las oportunidades que

nos lleven a lo que realmente queremos lograr en la vida.

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

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

Tómese una tarde y piense en su visión. Imagínese que tiene 80 años y que está sentado regocijándose con los logros en su vida. ¿Cuáles son? ¿Cuál ha sido su aporte en esta vida? ¿Qué vidas ha cambiado? ¿A cuántas personas ha ayudado? ¿Qué ha hecho para que realmente su vida valga la pena?

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

---

28 Frankl, Viktor E. “Man’s Search for Meaning. An introduction to Logotherapy” third edition. Touchstone Book. New York, 1984.

## EVALUACIÓN PERSONAL 5: RESPONSABILIDAD

A continuación encontrará una evaluación personal en los temas tratados en esta parte del libro. Mediante ella usted podrá reflexionar y formarse una idea sobre cómo se encuentra en la dimensión Responsabilidad. Recuerde que esta herramienta es un autoinforme y que sus resultados solo son válidos si usted responde con total franqueza. Procure no reflexionar demasiado sobre cada una de las afirmaciones que se plantean pero tampoco las conteste sin reflexión. La herramienta consta de 20 ítems; recuerde no dejar ninguno sin contestar.

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

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el apéndice final del libro, en la página 273.

1	A veces postergo mucho decisiones que podría tomar rápidamente.	1	2	3	4	5
2	Tengo la impresión de estar dando soluciones temporales a la mayoría de mis problemas.	1	2	3	4	5
3	En mi vida he tenido muchas aficiones que me han entusiasmado por semanas o meses y que luego abandoné sin atenderlas más.	1	2	3	4	5
4	No puedo manifestar mi enojo con la gente pero tampoco puedo olvidarlo.	1	2	3	4	5
5	A veces siento que no cambio de trabajo únicamente por la seguridad que me da el que ahora tengo.	1	2	3	4	5
6	Invierto gran parte del día pensando en lo malo que me puede pasar.	1	2	3	4	5
7	Frecuentemente encuentro excusas de trabajo para llegar “un poco tarde” a las reuniones y compromisos de mi familia.	1	2	3	4	5
8	Tengo frecuentemente pensamiento negativos en mi mente.	1	2	3	4	5
9	Me resulta muy difícil cambiar mi rutina; empezar a hacer las cosas de un modo nuevo.	1	2	3	4	5
10	Me siento tranquilo cuando puedo postergar la solución a un	1	2	3	4	5

	problema.					
11	Siempre prometo lo que sé que puedo cumplir.	1	2	3	4	5
12	Me siento invadido por la gente que es demasiado cariñosa conmigo.	1	2	3	4	5
13	Hay veces que las circunstancias me obligan a sentirme enojado o deprimido.	1	2	3	4	5
14	Normalmente, confío más en mis propias opiniones que en las de los demás en un problema difícil dentro de mi profesión.	1	2	3	4	5
15	Ya pasó la época de mi vida en que realmente sentí que estaba trabajando por una gran causa.	1	2	3	4	5
16	Cuando estoy con algunos familiares empiezo a hostilizarlos y a sentirme incómodo sin saber por qué.	1	2	3	4	5
17	He convertido a la computadora en una herramienta de apoyo a mi trabajo aprovechando al 100% sus posibilidades.	1	2	3	4	5
18	Frecuentemente me paralizó ante un problema serio y dejo que las circunstancias me ganen.	1	2	3	4	5
19	Frecuentemente estoy fantaseando con las cosas que haría si me separara de mi pareja.	1	2	3	4	5
20	Cuando algo me sale mal me quedo callado y a solas por mucho rato, como “dando vueltas” a lo que ha pasado.	1	2	3	4	5

# **TRABAJO EN EQUIPO**

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

Cuando un pintor desea pintar una pared, primero prepara la pintura, luego prepara la pared lijándola y masillándola. Si no lo hace, la pintura no pega, se descascara y se cae. ¿De qué sirve darle un curso de pintura a una persona si primero no preparamos componentes para pintar? ¿De qué sirve un curso de equipos si primero no preparamos a los componentes de un equipo, es decir, sus miembros? Si los miembros de un equipo no han logrado el liderazgo personal, no estarán listo para trabajar en conjunto. El equipo se descarrará por falta de unión y compromiso.

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

Un riesgo de trabajar en equipo es tener miedo a pensar diferente del grupo. Es tener el paradigma equivocado de que el no estar de acuerdo causa desunión. Cuando es justamente lo contrario, pensar diferente enriquece al equipo y lo ayuda a tomar mejores decisiones. Una comunicación abierta y sincera crea un ambiente que favorece la expresión de diversos de punto de vista.

Cuentan que la mano se cansó de trabajar para el cuerpo humano e hizo una asamblea de órganos y partes del cuerpo. La mano argumentaba que ella y las piernas eran las que hacían todo el trabajo y el estómago sin hacer nada se llevaba toda la comida. Como consideraba que era totalmente injusto decidió hacer huelga y dejar de trabajar. Pasaron unos días en huelga y como el cuerpo humano no comía empezó a debilitarse. Y con él, la mano. Ya cuando los órganos estaban casi moribundos, la mano convocó a otra asamblea para cancelar la huelga. Se había dado cuenta de que si el estómago no comía, ella tampoco.

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



*“La razón de que un perro tenga tantos amigos es que  
mueve la cola y no la lengua.”*

ANÓNIMO

# Gerencia de conflictos

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

En los talleres del centro de liderazgo, los participantes expresan las emociones que les suscita el término ‘conflicto’ como: odio, rabia, angustia, dolor. Evidentemente, nuestra sociedad asocia ‘conflicto’ con lo negativo. Sin embargo, conflicto es un desacuerdo de opiniones, que bien manejado enriquece tremendamente el trabajo en la empresa. ¿Cuántos equipos fracasan porque sus miembros no dicen lo que piensan para no generar ‘conflictos’?

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

## Prejuicios:

Hoy en día con los adelantos tecnológicos que existen se puede tomar fotografías de las personas utilizando una cámara digital y luego con un programa en la computadora se puede manipular la imagen a nuestro antojo. Podemos engordarla, adelgazarla, vestirla digitalmente, cambiarle el color de su piel, avejentarla, etc. Nuestra mente funciona como este programa de cómputo, pero la diferencia es que nosotros no controlamos las modificaciones mentales de las imágenes. Son nuestros prejuicios los que manipulan la imagen verdadera entregándonos su propia interpretación de la realidad.

Como dice Anaís Nin: “Nosotros no vemos las cosas como realmente son, vemos las cosas como realmente somos.” Los prejuicios se forman sobre nuestras experiencias y vivencias pasadas. Estos limitan nuestra posibilidad de cambiar y explorar nuevas posibilidades. ¿Cuántas veces ha escuchado en la empresa: ‘Ese es un cuadrulado’, ‘Es un relajado’, ‘Es demasiado formal’, ‘Ese es un soñador’? Detrás de estos prejuicios se esconde una realidad: las personas a quienes criticamos tienen estilos, temperamentos y personalidades diferentes a la de nosotros. Tenemos una tendencia a valorar solo a los que tienen un estilo similar al nuestro. Los prejuicios dificultan el trabajo en equipo,

cuando le negamos la posibilidad a las personas de contribuir. Por ejemplo, cuando no escuchamos las ideas del ‘cuadrulado’ porque lo hemos catalogado como poco creativo, o las ideas del ‘soñador’ porque las consideramos de poco factibles.

## **Mala comunicación:**

Un conflicto entre dos personas es como dos personas jalando un resorte cada una en un extremo. Con una buena comunicación, no se llega a extender el resorte y este vuelve a su posición original sin fuerza ni choques. La mala comunicación hace que cada persona jale el extremo del resorte para su lado hasta que la fuerza del resorte las haga colisionar. Cuando las personas en conflicto no se comunican, aumentan la tensión y la posibilidad de escalar el conflicto a más altos niveles. La próxima vez que se vea involucrado en un conflicto, busque un momento adecuado para comunicarse asertivamente. Comuníquese con respeto, pero también respétese a sí mismo expresando cómo se siente ante los hechos y explorando posibilidades de solución.

Cuentan que dos monjes budistas iban a cruzar un río caudaloso cuando se encontraron con una joven que les pidió ayuda para cruzarlo. El monje más radical se negó rotundamente. El otro gentilmente la ayudó a cruzar. Luego, los dos monjes prosiguieron su camino. Pero el monje radical criticó a su compañero durante dos horas diciéndole: “¡Cómo es posible que tocaras a una mujer! ¡El maestro te expulsará de la congregación! ¡Es terrible lo que has hecho!”. Finalmente, el otro le respondió: “Hermano, yo cargué a una mujer y la dejé en el otro extremo del río hace dos horas, me puedes explicar ¿por qué tú todavía la sigues cargando?”<sup>29</sup>

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

---

<sup>29</sup> FOREST, Heather. “Wisdom Tales from Around the World. Fifty Gems of Story and Wisdom from such diverse traditions as Sufi, Zen, Taoist, Christian, Jewish, Buddhist, African and Native American” August House Publishers, Inc. Arkansas, 1996.

*“Formar un equipo es como preparar un plato de comida. Requiere de muchos ingredientes que tienen que darse en las adecuadas proporciones. De lo contrario, el resultado no es nada apetecible.”*

## ¿Por qué fallan los equipos?

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

La consultora Hay Group realizó una encuesta en Estados Unidos sobre este tema. Las principales causas fueron<sup>30</sup>:

### **Metas no claras:**

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

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

Una reunión de personas trabajando (el gerente general con sus gerentes de línea o un gerente de línea con sus jefes de área) no necesariamente es un equipo. Si la reunión es para ver la marcha del negocio, analizar indicadores o informar los avances de un plan, estas personas estarán en un grupo de trabajo, pero no necesariamente en un equipo.

Los equipos se forman cuando existe una meta concreta y compartida. Por ejemplo: mejorar un proceso del negocio, reduciendo los costos 20% en 3 meses; o crear un nuevo producto que aumente las ventas de la empresa en 5% en 6 meses. Las metas deben ser mensurables pero a la vez agresivas, que retengan y estimulen al equipo.

### **Falta de soporte de las gerencias:**

¿Cómo se sentiría si su vecino entra a su casa sin avisar, mueve de sitio sus cosas, pinta la pared de otro color y elimina una de sus líneas telefónicas para ahorrar costos, todo sin consultarle a usted? Probablemente se sentiría totalmente invadido. Lo mismo ocurre cuando los equipos de trabajo invaden los territorios previamente establecidos en las empresas.

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

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

## **Liderazgo inefectivo de equipos:**

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

## **Inadecuada asignación de prioridades de sus miembros:**

Si a usted le pagan, lo evalúan y lo ascienden por trabajar eficientemente en el área de *marketing*, pero adicionalmente le piden participar en un equipo, fuera de su área, para mejorar un proceso, ¿A cuál le dará prioridad? Por supuesto que al área de *marketing*. Para que el trabajo en equipo tenga éxito debe ser parte integral de las funciones del puesto. Debe evaluarse a la persona por su desempeño en el equipo y ser considerado

como un aspecto importante para definir los ascensos y aumentos de sueldo.

## **Individualidad:**

Cuando vertemos agua en diversos moldes y los congelamos, fabricamos figuras de hielo. Aparentemente son todas diferentes, pero todas provienen de la misma fuente: el agua.<sup>31</sup> Lo mismo ocurre al ser humano. Todos provenimos de la misma fuente de energía, pero estamos en moldes diferentes. Nuestro problema es que solo nos limitamos a ver nuestras diferencias e individualidades.

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

Durante el colegio y la universidad, nos acostumbraron a notas individuales y la empresa durante décadas evaluó solo el desempeño individual. El individualismo es un hábito fomentado por la sociedad y la empresa, que es difícil de romper.

Cuentan que tres ancianos estaban en un cuarto de un hospital. El que estaba al lado de la ventana abría la cortina todos los días y les contaba todo lo que veía a los otros dos: “Qué lindo día soleado, hay pájaros maravillosos, el viento arrulla los árboles”. Los otros dos imaginaban y se deleitaban con el paisaje. Pero un día empezaron a tener envidia del otro. No era justo que él tenga la ventana. Un día al anciano que estaba junto a la ventana le dio asma en la noche. Los otros ancianos escucharon pero no llamaron a la enfermera. Al día siguiente entra la enfermera a la habitación, lo encuentra muerto y saca el cadáver. En ese momento los otros dos piden estar al lado de la ventana. El que obtuvo el privilegio desesperadamente abrió la cortina, y solo encontró un muro de ladrillos. No había ventana. Mientras el anciano pensaba en ayudar y alegrar a sus compañeros desinteresadamente los otros solo pensaban de forma individual.

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

---

<sup>30</sup> GROSS, Steven E. “Compensation for Teams. How to Design and Implement Team-Based Reward Programs.” American Management Association. New York 1995

<sup>31</sup> MENDEL SCHNEERSON, Menajem, Op. Cit.

*“La consideración es el bien más difícil de regalar porque generalmente termina regresando a nosotros.”*

DESCONOCIDO



# Recuerde que trabaja con personas y no con robots

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

Anthony de Mello cuenta que una ostra en el mar temía que los buzos la maten para sacarle su perla. Para evitarlo, decidió ella misma sacar su perla y ponerla fuera de su caparazón. Así, cuando el buzo viera la perla se olvidaría de la ostra. Cuando se acercó el buzo, vio la ostra y la sacó inmediatamente a la superficie sin ver la perla del costado. El buzo realmente quería la perla, pero estaba tan concentrado en buscar la ostra, que no vio lo que realmente era importante para él.

Lo mismo nos ocurre en el trabajo. Estamos tan concentrados en alcanzar nuestras metas o superar obstáculos, que olvidamos nuestra labor más importante como líderes o gerentes: “Formar equipos cohesionados de trabajo”, la verdadera perla. Los equipos para cohesionarse requieren de 2 tipos de acciones exitosas:

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

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

La Universidad de Harvard realizó un estudio en el cual pidieron a un grupo de atletas que corran una maratón de varios kilómetros, en un tiempo muy reducido, prácticamente imposible de alcanzar. Los investigadores simularon a mitad del camino un accidente con una persona muy herida, que necesitaba ayuda. Cuando los atletas pasaron al costado de la persona herida no se dieron cuenta del accidente. Estaban tan concentrados en lograr la inalcanzable meta, que no se percataron de algo más importante: ayudar a una persona gravemente accidentada. Lo mismo nos ocurre en el trabajo, cuando por el apuro de lograr nuestras metas, solo nos concentramos en las cifras, costos y rendimientos. Pero ¿quién está atrás produciendo todo esto? Son seres humanos con necesidades afectivas que no podemos olvidar.

En el trabajo, por costumbre bloqueamos nuestras emociones. Creemos que las emociones son personales y se dejan en la casa. Creemos que en el trabajo tenemos que

actuar con racionalidad y frialdad. Esta forma de pensar es totalmente errada. Descontando el tiempo que dormimos, aproximadamente el 55% de nuestra vida la pasamos en el trabajo. Vemos más a nuestros jefes y colegas que a nuestras parejas e hijos. Si bloqueamos nuestras emociones el resultado será la desmotivación y el desgano.

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

Si a unos lentes de vidrio transparente le ponemos una capa de plata, los vidrios se transforman en espejos. La persona que ve a través de estos lentes solo puede ver sus propios ojos. Lo mismo nos ocurre cuando estamos en el mundo de la plata y la empresa. Nuestros transparentes lentes mentales que nos permitían ver y entender a las personas, con la plata se convirtieron en espejos, que solo dejan vernos a nosotros mismos.<sup>32</sup>

Reemplacemos nuestros vidrios espejos por vidrios transparentes y tomemos conciencia que nuestra verdadera labor como líderes y gerentes no solo es alcanzar metas. La verdadera labor es formar una organización cohesionada donde sus miembros alcancen la felicidad y la realización personal. Solo de esta forma se podrá asegurar el cumplimiento de metas organizacionales en el largo plazo.

---

<sup>32</sup> Ausubel, Nathan, Op. Cit.

*“Hay dos clases de hombres que nunca alcanzarán grandes éxitos: Aquellos que no pueden hacer lo que se les manda y aquellos que no pueden hacer sino lo que se les manda.”*

CYRUS K. CURTIS

# El verdadero líder forma líderes y no seguidores

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

La *oruga procesionaria* es un insecto que camina en fila india, una pegada a la otra. Allá donde va el líder, el resto lo sigue automáticamente. Hace algunos años Henry Fabre, un naturalista francés, experimentó colocando a estos insectos en un círculo de tal forma que el líder estuviera pegado al último insecto en la fila. Al centro les puso un poco de comida y lo sorprendente del experimento es que las orugas, seguidoras por naturaleza, continuaron dando vueltas en círculo hasta que quedaron sin fuerzas para acercarse a su comida. Todos siguieron al líder, sin salir de la formación, aun cuando este estaba perdido.<sup>33</sup>

Este ejemplo de la naturaleza nos permite reflexionar sobre nuestro estilo de liderazgo. ¿Estamos liderando a nuestros subordinados para formar seguidores o líderes? ¿Estamos formando *seguidores - oruga*, que se limitan a cumplir órdenes sin cuestionar? ¿Queremos formar personas capaces con un criterio propio? ¿Queremos formar personas responsables de sus actos? ¿Queremos personas que propongan con valentía rumbos alternativos a los que plantea el jefe? ¿Queremos formar equipos de trabajo que se puedan autodirigir? Es necesario responder estas preguntas para definir qué estilo de liderazgo debemos usar.

Un gerente general quiso informar a un cliente sobre los productos de su empresa, para ello salió de su oficina y llamó al gerente financiero de la misma forma como una madre llamaría a un hijo malcriado antes de castigarlo. El gerente de finanzas se presentó con cara de pánico y el gerente general le ordenó con tono enérgico: “Llama al cliente y dile la fecha de envío de nuestra mercadería”. El gerente financiero sin cuestionar suspendió sus labores y se dedicó a cumplir el encargo. Observando esta situación le pregunté al gerente general: “¿Por qué no le diste el encargo a tu asistente? ¿El gerente de finanzas no tiene actividades más importantes que hacer? “. Pero no hubo respuesta.

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

¿Qué hacer? ¿Cómo cambiar? Hay que empezar con la cabeza. El estilo de liderazgo

se aprende con el ejemplo. Si uno quiere ver el estilo de los gerentes y jefes de una empresa, basta ver al gerente general. El problema es que normalmente el gerente no es consciente de sus actos. Para ayudar a cambiar al gerente existen un par de alternativas:

- Tomar una encuesta para medir el clima interno del personal donde se evalúen los estilos de liderazgo del personal directivo. Esto hará que el gerente vea con sus propios ojos lo que su mente no le permite ver.
- Filmar las reuniones del gerente con su personal y luego evaluar la filmación con un asesor externo. Cuando el gerente se ve por el ojo de la filmadora toma conciencia de una serie de comportamientos ciegos.

Cuentan que un hombre llegó a un pueblo cuyo rey tenía fama de ser un arquero muy diestro. Cuando caminaba por las calles veía flechas por todos lados, justo en el centro del blanco. Muy interesado lo visitó y le preguntó cómo hacía para dar siempre en el blanco, él respondió: “Muy fácil, yo disparo la flecha en cualquier dirección y mis súbditos rápidamente dibujan el blanco a su alrededor”.<sup>34</sup>

Entonces, usted decide qué tipo de subordinado o miembro de equipo quiere, aquel como los súbditos del rey dedicados a celebrar y acatar todas sus decisiones, para hacerlo sentir bien. O un subordinado que esté dispuesto a tomar el arco en sus manos y ayudarlo en la cacería empresarial.

---

<sup>33</sup> Historia tomada de la base de datos IdeaBank en Internet.

<sup>34</sup> Ausubel, Nathan. Op. Cit.

*“Las palabras verdaderas no son bonitas. Las palabras bonitas no son verdaderas. Aquellos que saben no hablan. Aquellos que hablan no saben.”*

LAO TZU, TAO TE CHING

## Cuando no escuchamos, comunicamos...

*Cuando escuchamos mandamos un mensaje de respeto y consideración por los demás.  
En cambio, cuando solo nos centramos en hablar comunicamos una imagen de  
soberbia, individualismo y ego.*

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

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

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

El no escuchar también es comunicar, pero lo que comunica no es muy agradable. Es como abrir el refrigerador para sacar yogur, elegir uno con un magnífico envase, pero al abrirlo, este emana un olor a podrido. El envase nos causó muy buena impresión, pero lo de adentro comunicó algo negativo. Lo mismo ocurre cuando no escuchamos: nuestro interior comunica una imagen de egoísmo y poca colaboración, que nos delata. Por otro lado, cuando escuchamos, transmitimos amor y respeto.

¿Cómo aprender a escuchar? Primero, debe descubrir si usted tiene un problema de escucha. Usted solo difícilmente podrá averiguarlo. Consulte con sus colegas, subordinados, jefes y pareja. Pídales que lo evalúen en su capacidad de escuchar y ‘escuche’ sus respuestas. Para mejorar, le sugiero los siguientes pasos:

1. En su próxima reunión, cuente las veces que habla y las que escucha. En los talleres de liderazgo, ponemos fichas al medio de las mesas de los participantes. Cada vez que alguien habla, tiene que sacar una ficha. Al final del ejercicio queda claro quién

acapara la conversación. Lleve sus fichas mentales.

2. Cuando una persona le hable, trate de repetir lo que ha dicho. Parafrasear lo obliga a escuchar y además le permite comprobar si usted ha entendido bien lo que se dijo.
3. Tome una actitud de servicio, recuerde que escuchar a la otra persona es un acto de amor y respeto

Cuentan que dos amigos caminaban por la vereda de una calle bulliciosa, cuando uno preguntó: “¿Escuchas ese grillo?” El amigo respondió: “¿Bromeas? ¿Con esta bulla, quién podría escuchar algo?” Cruzaron la pista y vieron al grillo que estaba sobre una rama de un árbol. “Es increíble”, dijo el otro, “¡Tienes un oído súper humano!” El amigo respondió: “Mi oído es normal. Observa...” En ese momento, tiró unas monedas al suelo y todas las personas 10 metros a la redonda voltearon a escuchar de dónde salía el sonido. El amigo concluyó diciendo: “Como ves, todo depende de lo que escoges escuchar”.<sup>35</sup>

En la vida cuando nos relacionamos con otras personas tenemos dos posibilidades: escuchar solo a nuestro ego, es decir, tratar de solo hablar y destacar. O escuchar a las personas con amor y respeto buscando servir y en el camino crecer como personas.

---

<sup>35</sup> PEARMAIN, Elisa Dhabí. Op. Cit.



*“El mejor placer de la vida es hacer lo que la gente te dice  
que no puedes hacer”*

WALTER BAGEHOT

## **A presión de grupo, oídos sordos**

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

Cuentan que un campesino supo que el río estaba por contaminarse y enloquecería a quienes tomaran el agua. Se aprovisionó de agua para subsistir hasta que se descontaminara y aconsejó al pueblo a hacer lo mismo. Sin embargo, nadie lo escuchó. Al poco tiempo, todos sus paisanos se volvieron locos, y el único que no se vio afectado fue este campesino. Cuando les dijo lo que había sucedido, pensaron que el loco era él, porque era el diferente. Cansado por su soledad, el campesino bebió el agua del río y todos pensaron que se había curado de su locura...

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

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

### **Nuestra autoestima:**

Para contrariar una decisión de muchos se requiere confiar en uno mismo y sentirse valorado por lo que uno es y no por el 'qué dirán'. El premio de sumarse a la decisión del equipo es la aceptación y aprobación de la mayoría.

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

### **La responsabilidad:**

Es más fácil no asumir la responsabilidad ante los problemas y que otros se encarguen;

total, siempre podemos decir ‘no fue mi idea’. ¡Es más fácil remar en un río a favor de la corriente! Pero la corriente a veces nos lleva a zonas peligrosas. Cuando un miembro del equipo divisa un problema, es su responsabilidad alertar al equipo y remar en contra de la corriente si es necesario.

## **El paradigma que dice que ‘los buenos equipos no tienen desacuerdos’**

Como queremos que nuestro equipo sea el mejor, no expresamos lo que pensamos para no generar conflictos. En verdad los equipos se potencian con la diversidad de sus miembros. Un equipo maduro valora los desacuerdos como la forma de encontrar una mejor solución a los problemas. La historia nos demuestra cómo puede afectar una mala decisión de un equipo que se pudo evitar si la mayoría hubiese expresado lo que realmente pensaba:

- En la década de los sesenta, Estados Unidos invadió Cuba en la fracasada operación Bahía de los Cochinos. Quienes tomaron esta equivocada decisión admitieron posteriormente que no quisieron oponerse a algunas personas del equipo. Asintieron que no analizaron exhaustivamente las posibilidades y consecuencias y con esta decisión murieron innecesariamente cientos de personas...

Cuentan que dos ranas cayeron en un pozo profundo. Como sus pataleos no daban frutos, sus compañeros empezaron a gritar: “¡No sigan! ¡Mueran tranquilas, ya no sigan intentando!” Una rana decidió parar y ahogarse. La otra siguió intentando con mucha determinación, hasta que dio un salto, ya casi sin aliento y logró salir. Cuando sus compañeros le preguntaron por qué había continuado en contra de la presión que ellos ejercían, la rana respondió: “Estoy casi sorda, pensé que ustedes me estaban animando”.

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

## EVALUACIÓN PERSONAL 6: TRABAJO EN EQUIPO

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

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

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el apéndice final del libro, en la página 275.

1	Con la mayor frecuencia posible mantengo reuniones con las personas con las que trabajo con el único fin de aclarar nuestras metas, no mezclando estas reuniones con temas rutinarios.	1	2	3	4	5
2	Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ellos cuando ya están presentes.	1	2	3	4	5
3	Parte importante de mi tiempo de trabajo está dedicada a pensar cómo promover el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
4	Los mejores equipos son aquellos donde las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos.	1	2	3	4	5
5	Cuando alguien hace muy bien un trabajo voy hasta el lugar en que lo hace para darle felicitaciones.	1	2	3	4	5
6	Mi equipo tiene una misión y visión claramente definidas y que todos conocen.	1	2	3	4	5
7	A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo.	1	2	3	4	5
8	Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo.	1	2	3	4	5

9	Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen en la oficina.	1	2	3	4	5
10	Cuando alguien da una buena idea le digo explícitamente cuánto valoro lo que ha hecho.	1	2	3	4	5
11	Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros.	1	2	3	4	5
12	Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano.	1	2	3	4	5
13	Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización.	1	2	3	4	5
14	He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
15	Me da un poco de vergüenza hablar en público de lo bien que alguien ha hecho las cosas.	1	2	3	4	5
16	Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5
17	Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella.	1	2	3	4	5
18	Como jefe tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo pero mis subordinados lo ven de un modo muy diferente.	1	2	3	4	5
19	He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan.	1	2	3	4	5
20	Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo.	1	2	3	4	5
21	Las metas que nos hemos planteado en equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles).	1	2	3	4	5
22	Mi equipo y yo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro.	1	2	3	4	5
23	Cuando surge una actividad urgente de última hora, me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes.	1	2	3	4	5
24	En los últimos tres años ningún miembro de mi equipo ha	1	2	3	4	5

	renunciado a su trabajo después de una discusión conmigo.					
25	El dinero es el mejor motivador.	1	2	3	4	5

# **DESTREZAS GERENCIALES**

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

Anthony de Mello cuenta que Dios estaba molesto con la raza humana y quería esconderse de ellos. Convocó a un consejo de ángeles para que le sugieran escondites. Uno le sugirió el Everest, el monte más alto del mundo. Otro le sugirió el lado oscuro de la Luna. Finalmente el ángel más inteligente le sugirió el corazón del ser humano. Allí nunca lo van a encontrar.<sup>36</sup>

Lo que mueve a las personas son sus sentimientos y emociones, pero muchas veces los jefes los ignoran, creando un clima frío que desmotiva. La historia de Anthony de Mello es muy cierta en el mundo empresarial. Estamos concentrados en cifras, costos, datos y hechos, logro de objetivos, mejora de procesos. Pero olvidamos nuestra verdadera esencia de ser humano, nuestro ángulo emocional y espiritual. Lo que hace a una orquesta tocar música extraordinaria no es la dimensión de sus instrumentos, ni la eficiencia de sus músicos, ni la productividad de los músicos. Es la pasión y el amor que le ponen a su instrumento lo que la hace extraordinaria. Lo mismo ocurre en las empresas. No basta ser eficientes y productivos, la competencia puede igualarnos en esto. Lo que hará la empresa competitiva y diferente es el compromiso y pasión de su personal.

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

---

<sup>36</sup> DE MELLO, Anthony. "Caminar sobre las Aguas" Editorial Lumen. Buenos Aires, 1993



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

WINSTON CHURCHILL

## Presentaciones de alto impacto

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

Cuentan que un rabino, luego de dar un discurso inaugural en la sinagoga, estaba ansioso por saber cómo había impactado su mensaje. Le preguntó a un conocido por su discurso. Este respondió: “Luego de oír tu discurso, no dormí en toda la noche”. El rabino con regocijo le dijo: “¿Me quieres decir que te impactó tanto que no pudiste dormir?” La persona le respondió: “No, el problema es que cuando duermo de día ya no puedo dormir de noche”.<sup>37</sup>

Lo que le sucedió al rabino ocurre frecuentemente en las empresas cuando los ejecutivos hacen presentaciones de negocios. Normalmente estas terminan siendo aburridas, sosas y duermen al auditorio. Sin embargo, las mismas personas que hacen presentaciones aburridas, cuando conversan con sus amistades, son generalmente divertidas y amenas. ¿Cuál es el problema? Ocurre que cuando salimos al escenario, nos transformamos. Escondemos nuestra verdadera personalidad y ponemos una barrera de frialdad, que nos separa de la audiencia. En realidad, lo hacemos porque tenemos miedo de que no nos acepten o aprueben. Sin embargo, las personas quieren ver en el escenario un ser humano transparente, sin caretas ni barreras: quieren ver a nuestro verdadero ser.

El diseño también es importante para hacer una buena presentación. Las presentaciones son como el vuelo de un avión, tienen un despegue o inicio, que debe ser impactante y seguro para darle confianza a los pasajeros. Así, el auditorio tendrá la confianza que está en manos de un buen piloto. La motivación puede ser desde una historia relacionada con el tema, hasta alguna actividad más azezada.<sup>38</sup>

Por ejemplo, Liliana Alvarado de la Escuela de Empresa de la UPC presenta el curso de Marketing parada en una silla y les pregunta a los participantes: “¿Por qué no me caigo?” Los alumnos, desconcertados, no entienden qué tiene que ver eso con el Marketing, pero igual responden: “Porque la silla tiene 4 patas”. En ese momento Liliana hace la conexión con el tema, diciéndoles que el Marketing se basa en que existen 4 P (precio, promoción, plaza y producto) y que la única forma que un producto no fracase en el mercado es si tiene sus 4 patas o 4 P sólidas y balanceadas. En ese momento los participantes están totalmente conectados y motivados con la exposición y confiados que será un buen vuelo. Los mejores vuelos son los más cortos, haga su exposición lo más

breve posible.

El aterrizaje, o cierre de la exposición, es quizás la parte más crítica del vuelo. Si lo hace mal, la última impresión será negativa. Cierre con un mensaje fuerte y emotivo, entréguele a la audiencia lo mejor de usted.

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

Cuentan que un sapo sentía envidia del ciempiés porque era el mejor bailarín. Bailaba con ganas y espontaneidad. Un día, para molestarlo, el sapo le preguntó al ciempiés: Dime, ¿cómo haces tu baile? ¿Qué pie mueves primero y cuál después? El ciempiés empezó a pensar cómo lo hacía y empezó a dudar cuál movía primero, cuál venía después. Se concentró tanto en entender cada movimiento de sus pies que jamás pudo volver a bailar bien.

Cuando exponemos sin pasión, nuestro cuerpo, voz y contenido de nuestras palabras dan un mensaje diferente, desarticulado. Pero, como la historia del ciempiés, para articularnos no necesitamos usar el pensamiento, sino el corazón a través de nuestra *pasión*.

---

37 Ausubel, Nathan. Op. Cit.

38 KUSHNER, Malcolm. Op. Cit.

*“Buenos líderes deben ser primero buenos servidores”*

ROBERT GREENLEAF

# El gerente entrenador

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

De niño aprendí a volar cometa. Primero la elevaba con poca pita. Luego, iba soltando pabilo poco a poco. Tenía que soltar y acercar la pita varias veces. Cuando la cometa estaba bien alta, cortaba el pabilo y observaba cómo desaparecía en el horizonte. Lo mismo ocurre en la empresa cuando un gerente quiere hacer ‘*coaching*’ o entrenamiento con su personal. Debe empezar con la soga corta, delegar pocas funciones, capacitar y a medida que la persona va creciendo ir soltando y entregando más responsabilidad. Hay que soltar —dejar que la persona se desarrolle— pero también hay que acercarse a la persona para supervisar su avance. Cuando domine la función, tenemos que cortar el pabilo y dejarla actuar con libertad.

Las principales barreras para lograr que los gerentes hagan ‘*coaching*’ son:

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

Los pasos para hacer ‘*coaching*’ son similares a los que seguiría un entrenador de cualquier selección peruana:

- Convocar a los mejores talentos. De la misma forma un gerente “entrenador” debe

convocar y seleccionar a los mejores ejecutivos para acelerar el proceso.

- Observar a cada jugador y ver su perfil: ¿Cuánto sabe? ¿Cuáles son sus habilidades y actitudes de trabajo en equipo? ¿Cuáles son sus puntos débiles?
- Conversar franca y sinceramente con la persona. Primero escucharla, preguntarle qué áreas cree que tiene que mejorar. Recuerde que a todos nos gusta ser dueños de nuestro destino. Si la persona se da cuenta sola de lo que tiene que mejorar, estará más motivada a cambiar.
- Enseñar la destreza o función, dando retroalimentación a la persona a medida que avanza.

Hay que tener cuidado que nuestro ego se intrometa. Un entrenador debe encontrar errores con el deseo sincero de que la persona mejore, no con la intención de hundir a la persona para sentirse superior.

Por otro lado, si quiero entrenar a mi hijo para comer en la mesa con modales y almuerzo como bárbaro, ¿qué creen que aprenderá mi hijo? El gerente “entrenador” debe ser un ejemplo de lo que quiere enseñar.

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

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

PANTAJALI

## Motivando de adentro hacia afuera

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

Cuentan que un rabino era molestado en su tienda por encapuchados del Ku Klux Klan, quienes todas las mañanas le gritaban repetidamente ‘judío’ con muchas ganas y desprecio. El rabino, cansado, decidió aplicar una estrategia: Cuando se acercaron los encapuchados gritó: “Ofrezco 10 centavos a quien me llame ‘judío’”. Todos los miembros aceptaron, era mucho dinero en esa época. Felices procedieron a darle el servicio de “insultarlo”. Al día siguiente, los miembros del clan fueron a la tienda, esperando recibir la misma paga; sin embargo, solo se les ofreció 5 centavos por el servicio. Al tercer día, el rabino solo les ofreció un centavo. Los encapuchados le dijeron: “De ninguna manera le gritaremos por solo un centavo. ¡Usted está loco! ¡Nuestro tiempo vale más que eso!”. Y se fueron.<sup>39</sup>

El rabino conocía las teorías de motivación. Los miembros del clan tenían una motivación interna para molestar al rabino, y posiblemente hubiesen tenido la energía para fastidiarlo mucho tiempo. Sin embargo, el rabino astutamente cambió su motivación de interna a externa, ofreciéndoles dinero por sus servicios. Luego, al disminuir la motivación externa, terminó desmotivándolos.

La verdadera motivación, que se mantiene en el largo plazo creando lealtad a la organización, es la interna. Cuando las empresas diseñan incentivos basados solo en elementos externos a la persona (bonos económicos, elevados sueldos y premios), su personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Es como un auto con batería nueva remolcado todo el tiempo con sogas externas. Cuando queramos que funcione con su batería interna será muy tarde, puesto que ya se habrá descargado.

Si usamos solo incentivos externos, después de un tiempo, será lo único que se valorará, perdiéndose la mística y la ‘camiseta’. Recuerde que cualquier empresa puede ofrecer incentivos o pagar los mismos sueldos. La única forma de retener a sus empleados, según Dean R. Spitzer, es creando un contexto que satisfaga los deseos internos de sus empleados y que genere un verdadero compromiso y motivación interna.<sup>40</sup>

De todos los deseos humanos, el que para mí genera mayor energía motivacional es el deseo de significado. Es el deseo de trabajar para algún proyecto que deje huella, que contribuya por encima de nosotros mismos. Un gerente me invitó a su presentación del plan estratégico para el 2000. Su visión, solo monetaria, era lograr la meta agresiva de



vender el doble del año anterior. Al gerente se le veía enérgico y muy motivado. Sin embargo, al terminar la reunión algunos participantes me manifestaron su desagrado y desmotivación por la visión de su gerente diciéndome: "No me provoca trabajar para que el gerente y la empresa se llenen de dinero ". Las personas se motivan cuando ven que su trabajo contribuye a causas superiores. Como otorgar el mejor servicio de la industria, ser líder en calidad o ser reconocidos como la empresa más innovadora.

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

Cuando la motivación de su personal es interna es como un fuego de leños ardiendo. Podrán venir turbulencias y vientos de problemas, pero el fuego se avivará encendiendo aún más la motivación. Si empezamos a usar solo incentivos externos, iremos apagando el fuego con baldazos de agua fría. El problema es que cuando queramos reiniciarlo quizás los leños ya estén demasiado mojados y sea prácticamente imposible lograrlo.

---

39 Ausubel, Nathan. Op. Cit

40 SPITZER, Dean R. "SuperMotivation. A Blueprint for Energizing Your Organization From Top to Bottom." American Management Association. New York , 1995.

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

WINSTON CHURCHILL

## Cómo dar una crítica constructiva

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

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

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

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

Sin embargo, el verdadero objetivo del jefe debería ser ayudar al subordinado a mejorar su rendimiento y la calidad en su trabajo, que evidentemente no se logra martillando su mente agresivamente.

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

- En primer lugar, si está molesto o cargado emocionalmente, no hable con nadie. Si lo hace será su ego quien dirija la conversación y no usted. Tome un tiempo para calmarse y encontrar su balance.
- En segundo lugar, tome una actitud de humildad y servicio y recuerde que la labor más importante de un gerente es lograr que su personal crezca desarrolle su máximo potencial. Esta actitud logra que el subordinado se abra, confíe en usted y esté

dispuesto a aprender. El pez hoja es una especie marina que, ante un peligro, se defiende poniéndose totalmente rígido. Lo mismo ocurre con las personas. Cuando sentimos peligro, nos endurecemos mentalmente, no escuchamos y bloqueamos la comunicación. Cree un ambiente propicio para conversar.

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

Cuentan que un rey, para probar a sus dos hijos, les dio unas tareas. Al mayor le pidió buscar en todo el reino a la persona más perfecta. Al menor le dijo que buscara a la persona menos perfecta. Al cabo de una semana, ambos regresaron solos. El mayor le dijo al rey: “He buscado en todo el reino y la verdad es que a cada persona que encontraba le hallaba más defectos, he venido solo porque no hay nadie tan perfecto como yo.” El menor le dijo: “Padre, he buscado en todo el reino y la verdad es que cada persona que encontraba le hallaba más virtudes. He venido solo porque yo soy el que tiene más defectos.”<sup>41</sup>

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

---

41 PARAMAHAMSA PRAJÑANANANDA, Op. Cit.

*“Ser dueño del poder es como ser una dama. Si tienes que decirle a las personas lo que eres, entonces no lo eres.”*

MARGARET THATCHER

# Anatomía del poder

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

Hace poco asistí a un espectáculo, en el que las ballenas hacían pruebas como saltar o mojar a los participantes con sus aletas, y como premio recibían del entrenador un balde de peces. Mientras más complicada fuera la prueba que hacía la ballena, el premio era más grande. El show terminó con un gran salto y el premio fue un cilindro de peces. Era evidente que el poder que tenía el entrenador sobre la ballena estaba basado en el premio.

El liderazgo gerencial es la capacidad de influenciar a subordinados en el cumplimiento de una meta. Para influenciar el líder necesita poder. Los investigadores John French y Bertram Raven identificaron varias fuentes de poder para influenciar a terceros<sup>42</sup>:

- 1. Poder del premio:** Muy usado en la empresa. Los premios más usados son los bonos, viajes, aumentos, entre otros. Con esto se logra influenciar a las personas en el corto plazo, pero no crea compromiso, más bien destruye la motivación interna de la persona. Estos premios hacen que las personas se concentren solo en lo material, dejando de lado las motivaciones intrínsecas como el deseo de lograr, de contribuir, de entregarse. Basta que venga otro ‘entrenador’ que ofrezca más ‘pescado’, es decir, más premios para que la persona cambie de trabajo. El dinero no es un motivador, pero puede convertirse en un desmotivador cuando no existe un nivel que cubra las necesidades de la persona.
- 2. Poder legítimo:** deriva del puesto y no de la persona. A más alto el puesto en la jerarquía organizacional, más poder. Este tipo de poder es peligroso, cuando se convierte en la única forma de influenciar a los subordinados. Por ejemplo, cuando el jefe no es querido, ni respetado por su personal, el jefe suele usar ‘el poder legítimo’ para influenciarlos creando desmotivación. Nuevamente este tipo de poder no genera compromiso ni lealtad con la institución.
- 1. Poder experto:** Es el poder que se genera cuando la persona tienen habilidades, conocimientos e información vital para la organización. Cuando en un equipo, un subordinado tiene más experiencia que el líder formal, aquel tiene más influencia a

través de su ‘poder experto’. La única forma de que el equipo pueda funcionar sin paralizarse, es si el líder piensa más en el bien del equipo y no en su ego, ni en el deseo de dominar.

2. **Poder de referente:** es un poder que magnetiza, atrae y alinea a los subordinados con el líder. Cuando acercamos un imán a un conjunto de brújulas, automáticamente todas las agujas se alinean en la dirección del imán. Lo mismo le ocurre al líder que tiene este poder que está basado en la persona y no el puesto. Se da cuando el líder es un modelo que logra influenciar por la admiración, respeto y agradecimiento que tienen las personas con el líder. Este tipo de poder es el que genera mayor compromiso y motivación en los subordinados. Este poder aumenta cuando el líder se orienta a servir y a desarrollar a su personal.

Cuentan que un granjero que se iba una semana de viaje le pidió a su hijo que cuidara sus plantas. De regreso, preguntó al hijo por sus plantas y este respondió orgulloso que las había hecho crecer diez centímetros en una semana. El padre impresionado salió a ver las plantas y encontró que el hijo las había jalado hacia arriba y la mayoría estaban muertas.<sup>43</sup>

Para influenciar en el crecimiento de las plantas, se requiere de abono, riego y trato cariñoso y paciente. Similarmente, la mejor forma de influenciar positivamente a nuestros subordinados es sirviéndolos y ayudándolos a crecer. Solo de esta manera obtendremos de ellos un verdadero compromiso.

---

<sup>42</sup> NORTHOUSE, Peter G. “Leadership. Theory and Practice” Sage Publications. California 1997.

<sup>43</sup> CHAN, Luke. “101 Lessons of Tao.” Benefactor Press, Ohio, 1998.

*“Liderar es como ver a través de un telescopio, gerenciar es como ver a través de un microscopio. Ambos instrumentos son útiles pero se usan para objetivos totalmente diferentes.”*



## ¿Usted lidera o administra?

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

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

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

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

El líder es como un deportista de salto alto con garrocha. Disfruta el riesgo de alcanzar cinco metros en un solo salto, llevando la empresa a nuevos niveles competitivos. El administrador, en cambio, sube por escalones de 30 centímetros, asegurándose de dar pasos seguros.

Como resultado, el líder produce cambios en las empresas y el administrador mejora y ordena lo existente.<sup>44</sup>

El líder para una empresa es como la brújula. Marca permanentemente la verdadera dirección a donde dirigirse. El administrador, en cambio, es como un mapa: tiene todos los detalles y la información para trazar una dirección. Pero si el territorio cambia, se paraliza.

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

¿Qué ocurre con una empresa que tiene solo administradores? Se convertirá en un ordenado fracaso, muy estructurada y optimizada, pero sin mercado. Al no cambiar, la competencia la desplazará. En conclusión las empresas necesitan los dos estilos

profesionales.

Las empresas, al iniciar su ciclo de vida son todas lideradas. Tienen poca gente, unas ideas innovadoras de servicio o producto y mucho empuje para sacarlas adelante. Luego, empiezan a crecer, le dan mucha importancia al orden y la eficiencia, y se contratan buenos administradores. El problema es que, al llenarse de estos, se estanca al privilegiarse el cumplimiento de las normas, limitándose la creatividad y el cambio.<sup>45</sup> La única forma de subsistir es aceptando los beneficios de los líderes y de los administradores, generando un equilibrio entre el caos y el orden.

Joe Denuccio menciona la evolución darwinista de la economía. Él afirma que en su evolución las empresas son como<sup>46</sup>:

- **Lobos:** Con un gran ratio de dientes frente al cuerpo. Tienen una fuerte agresividad, gran cantidad de dientes y un cuerpo pequeño.
- **Leones:** Al crecer, adquieren más masa. La relación de sus dientes contra el cuerpo es baja pero todavía son agresivos, poseen liderazgo. Tienen grandes dientes. Se convierten en los reyes del mercado. El problema es que siguen creciendo y estructurándose.
- **Elefantes:** Con un bajo ratio de dientes contra su cuerpo. Tienen poca agresividad y liderazgo. Pero todavía son peligrosos. ¡Te pisan si te descuidas!
- **Hipopótamos:** Al seguir creciendo, adquieren un mínimo ratio de dientes contra su cuerpo y pasan su vida debajo del agua para que no se los coman los lobos y los leones.

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

---

<sup>44</sup> KOTTER, John P. "Leading Change." Harvard Business School Press. Massachusetts, 1996.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> KUSHNER, Malcolm. Op. Cit.

*“Los líderes que siguen el Tao están cerca de la naturaleza  
Sus acciones fluyen del corazón En sus palabras, dicen la  
verdad En sus decisiones, justos En los negocios, efectivos”*

TAO TE CHING, LAO TZU

## Artículo sobre integridad

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

Cuentan que un emperador en la China mandó a llamar a un gobernador de una provincia para quitarle el puesto por los malos comentarios que había escuchado de su gestión. El gobernador le rogó al emperador que le permita quedarse un periodo más en el cargo, que había aprendido en estos 3 años y que iba a cambiar. El emperador aceptó. Al finalizar el siguiente periodo de gobierno, el emperador solo escuchaba maravillas del gobernador. Lo mandó a llamar y le dijo: Voy a premiarte por tu excelente gestión. Pero el gobernador le respondió: Su majestad, no merezco el premio. En mi primer gobierno fui íntegro, no recibí coimas de personas influyentes, seguí las reglas y políticas cuidando los intereses del reino. No cedí ante presiones de la realeza. Pero le hablaron mal de mí. En el segundo periodo hice lo contrario. Acepté coimas, influencias y satisfice todas las demandas de la realeza aun si iban en contra de los intereses de su majestad. El resultado fue que le hablaron maravillas de mi gestión. Cuentan que el rey le pidió disculpas al gobernador y lo ascendió a primer ministro.<sup>47</sup>

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

Nuestros valores son como el cauce de un río, y el agua que fluye en él, nuestras acciones. El cauce limita el paso del agua evitando que existan inundaciones. De la misma forma, nuestros valores limitan nuestras acciones, evitando que inundemos nuestra vida de actos equivocadas. El problema es cuando viene una crecida del río y el cauce no tiene sus paredes altas y sólidas para soportar el aumento en el caudal. Lo mismo ocurre en el mundo empresarial tan competitivo que vivimos hoy. Los ejecutivos viven su vida trazándose metas que tienen que cumplir con carácter de vida o muerte. Ante tanta presión o ‘caudal de acciones’, terminan actuando por encima de sus valores con la actitud de que “el fin justifica los medios”. Están tan inmersos en sus metas que tienen una amnesia valórica. Terminan inundando su vida de acciones que pasan por encima de lo que realmente es importante para ellos.

Por ejemplo, cuando un gerente de ventas necesita cumplir su cuota del trimestre y

en desesperación le autoriza a uno de sus vendedores a entregar una coima al comprador para que prefiera su producto. O cuando un gerente de una empresa acepta comprar información robada de su competencia para ganar una ventaja competitiva. Creo que en ambos casos estas personas tienen el valor de la honestidad; es un principio universal. Estoy seguro de que en su casa exige honestidad a su familia y amigos. Pero para lograr sus metas pasan por encima de sus valores creando un doble estándar de conducta. Pero qué mensaje le dan estas personas a su personal en la empresa. Le están diciendo con sus actos el mensaje: ‘Es adecuado ser deshonesto’ ¿Si mi gerente compra información porque no puedo yo venderla? O ¿si mi gerente da coimas, por qué no puedo yo recibirla?

Cuentan que un padre de familia fue a un parque de diversiones con sus dos hijos, uno de 3 y uno de 6 años. La entrada valía 5 soles para niños de 5 años o menos y 10 para mayores de 5 años. Cuando pasó por la entrada el boletero le pregunta la edad de los niños y él responde 3 y 6 años. El boletero le dice: “¿Usted es un tonto o qué?, me ha podido decir que 3 y 5 años y pagar solo la tarifa de 5 soles. Ahora que me dijo la verdadera edad de sus hijos tendré que cobrarle más. ¿Quién se hubiera dado cuenta?” El padre respondió: Mis hijos.

Usted es el mejor profesor de liderazgo para sus subordinados. Con cada acción usted enseña y da el ejemplo de los valores que desea fomentar en su cultura. Defina bien los valores en que sustentará su gestión y tenga el coraje que requiere vivir siempre basándose en ellos.

---

47 TANG, Michael C. “A Victor’s Reflections and Other Tales of China Timeless Wisdom for Leaders.” Prentice Hall Press, New Jersey, 2000.

## EVALUACIÓN PERSONAL 7: DESTREZAS GERENCIALES

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

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

Las indicaciones para la calificación e interpretación de esta herramienta las encontrará en el apéndice final del libro, en la página 277.

1	El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.	1	2	3	4	5
2	Para los miembros de mi equipo nuestro trabajo resulta más aburrido que para mí.	1	2	3	4	5
3	Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo, me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo.	1	2	3	4	5
4	Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar en una breve frase cuál es el significado esencial de los proyectos que estamos realizando.	1	2	3	4	5
5	A veces he maquillado cifras para no pasarlo tan mal al entregar reportes o informes.	1	2	3	4	5
6	Frecuentemente urjo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo.	1	2	3	4	5
7	El poder que más uso en la empresa para influenciar a mis subordinados es el poder legítimo del puesto.	1	2	3	4	5
8	Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo siento interiormente que me voy enojando aunque no quiera.	1	2	3	4	5
9	Llevo a mi equipo a asumir muchos proyectos nuevos y eso	1	2	3	4	5

	nos causa un poco de desorden.					
10	Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.	1	2	3	4	5
11	Algunas cosas que he dicho han afectado muy negativamente el ánimo de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
12	Los premios tangibles (objetos, dinero) se deben usar solo cuando se han agotado todos los premios intangibles (felicitaciones, reconocimientos).	1	2	3	4	5
13	Cuando critico a un miembro del equipo, le digo cómo me siento respecto a lo que ha hecho y no cómo me siento respecto a él.	1	2	3	4	5
14	En mi equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la práctica.	1	2	3	4	5
15	En ocasiones empleo las “medias verdades” o mentiras para quedar bien ante mis compañeros.	1	2	3	4	5
16	Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo en mí.	1	2	3	4	5
17	A los miembros de mi equipo frecuentemente se les ve cansados, fatigados y un poco impacientes.	1	2	3	4	5
18	Cuando termino de dar críticas a los miembros de mi equipo siempre me siento interiormente incómodo.	1	2	3	4	5
19	Básicamente, mi equipo sigue haciendo las mismas cosas que hace cinco años.	1	2	3	4	5
20	En mi trabajo acepto hacer cosas que moralmente preferiría no hacer.	1	2	3	4	5
21	Nunca tengo tiempo para capacitar a mi personal.	1	2	3	4	5
22	Más de una vez he encontrado a miembros de mi equipo jugando juegos de computadora en horas de trabajo o practicando el <i>chateo</i> .	1	2	3	4	5
23	Frecuentemente me guardo para mí mismo críticas que podría dar a los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
24	Creo que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea mi equipo y así perdemos oportunidades de cambiar e innovar.	1	2	3	4	5
25	Ninguna actividad que realizo en el trabajo me haría sentir avergonzado ante mi familia.	1	2	3	4	5

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

No se trata de introducir religión en la oficina, ni pretender que los empleados entonen mantras en sus puestos de trabajo.

Muy al contrario, el movimiento en pro de la espiritualidad en la empresa refleja el deseo de crear un sentimiento de significado y propósito en el trabajo, así como una mayor conexión entre la empresa y quienes la componen.

*Business Week, 5 de junio de 1995*



# EPÍLOGO

## El verdadero objetivo de la vida: un enfoque espiritual

Como menciona Swami Sarveshwarananda Giri, la vida es una obra de teatro, donde cada uno de nosotros tiene un papel. No hay un libreto y cada uno actúa como le parece. Cada uno de nosotros tiene varios roles en esta obra. Rol de ejecutivo, de padre o de madre, rol de estudiante, rol de hijo, etc. La obra es además súper interesante. El director de la obra nos pone una serie de obstáculos y problemas en nuestro camino para observar cómo reaccionamos ante ellos y cómo los solucionamos. Lo increíble de esta obra es que nos hemos olvidado que en realidad somos actores y que estamos actuando en un papel. Estamos tan convencidos de que somos el personaje que representamos, que sufrimos cada problema que enfrenta como si fuese en verdad nuestro. Lo peor de todo es que creemos que el objetivo de la vida es jugar ese papel y hacerlo bien. ¿Quién es el director de la obra? Dios. ¿Quién es la audiencia? Dios. ¿Qué espera Dios con este juego? Espera que nosotros los actores despertemos a nuestra verdadera realidad y que juguemos el verdadero rol de un actor que sabe que el teatro es solo un libreto imaginario. Dios espera que tomemos conciencia de que somos seres divinos llenos de amor viviendo una experiencia humana. Espera que vivamos la experiencia humana incorporando nuestra verdadera esencia.

Neal Donald Walsh en su libro *La pequeña alma y el sol*, menciona que el otro plano de nuestra existencia, en el lugar donde residen las almas, todo es absoluto amor. No existe la dualidad como en el mundo material. No existe lo alto o lo bajo, no existe el amor y el odio, no existe lo bueno y lo malo. Todo simplemente es, todos somos uno. En este maravilloso lugar surgió la pregunta: “¿Cómo puedo experimentar el amor, si vivo solo en el amor? ¿Cómo puedo experimentar la bondad, si todo lo que me rodea es bondad?” En el plano humano, donde vivimos existe la dualidad: el amor y el odio; la bondad y maldad. En este plano material, las almas pueden experimentar, aprender y crecer, porque tienen la libertad de escoger.<sup>48</sup> ¿Cómo puede un pez saber lo que es el mar, si no experimenta lo que es la tierra y el aire? ¿Cómo puede un niño aprender a caminar si cada vez que está por caerse vienen sus padres y lo sostienen? Para aprender a caminar es necesario caerse. La mejor forma de entender un concepto y de aprender una habilidad es experimentando. Eso es lo que venimos a hacer a en este plano de nuestra existencia. Venimos a experimentar todo lo que no es amor. De esta forma tendremos mejor capacidad para tomar decisiones, para elegir el amor en nuestras vidas, en compartir, en ayudar a otros. Se necesita que las personas manejen buenas relaciones interpersonales. El mundo empresarial busca desesperadamente que las personas

recuerden su naturaleza espiritual, para que afloren sus cualidades innatas de almas en el trabajo.

En el plano espiritual, donde viviremos cuando dejamos el plano material, no existe división. Todos somos uno. Cuando sentimos que todos somos uno cambia la forma en que percibimos el mundo. Si un compañero de trabajo se equivoca y nos perjudica, posiblemente nos molestemos. En cambio, si mis manos están involucradas y una de ellas se equivoca, soy mucho más condescendiente; son mis manos. Si un hijo nuestro se equivoca, seré más condescendiente, es mi hijo. Somos tolerantes y condescendientes con lo nuestro, pero no lo con lo ajeno. Pero lo que hemos olvidado es que no hay nada ajeno. Todo pertenece a todos. Todos somos una unidad. Es solo una ilusión del mundo material.

Haga la prueba; comience a mirar a la gente que lo rodea como parte suya. Siéntase en unidad con la gente que lo rodea. Como resultado de este ejercicio, empezará a ser más tolerante y comprensivo con los demás.

¿Pero por qué es tan difícil recordar quiénes somos? Cuentan que un perro estaba a la orilla de un lago y quería tomar agua. El problema era que cada vez que se acercaba veía su imagen reflejada en el lago, pensaba que era otro perro y se escapaba con miedo. Un campesino que veía como el perro sufría diariamente lo cogió en sus manos y lo arrojó al agua. Ya en el agua el perro se dio cuenta de que no existía otro animal y tomó el agua hasta saciarse.<sup>49</sup>

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

Dios está escondido en nuestro corazón y está esperando que lo encontremos. Está esperando que recordemos quiénes somos en verdad para actuar junto con él. ¿Qué hay que hacer para encontrar a Dios? Existen tres caminos que nos llevan a Él. El primero, el más conocido, es orar, es decir hablar con Dios. Pero no me refiero a una oración en el templo, donde quizás estemos más interesados en entablar conversaciones con amigos que llegar a Dios. Me refiero una oración con verdadera convicción. Una comunicación con Él desde nuestra alma. Cada vez que usted habla con Él créame sí escucha. El segundo camino es escuchar a Dios. ¿Cómo escuchamos a Dios? Dios se comunica permanentemente con nosotros, pero nosotros no escuchamos porque nuestra mente está pensando todo el tiempo. Cuántas veces le ha pasado que alguien está conversando con usted y usted está pensando en otra cosa y simplemente no escucha a la persona. Lo mismo ocurre con Dios, él se comunica permanente, pero nosotros no escuchamos. Para escucharlo tenemos que poner nuestra mente en blanco, es decir, dejar de pensar. En ese momento escucharemos una melodía que nos hará recordar quiénes somos en realidad.

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

Cuentan que una persona fue a visitar a un rabino y vio que vivía de una forma muy humilde y le preguntó por qué. El rabino le preguntó a la persona si usualmente viajaba. El hombre afirmó que solía viajar por negocios. El rabino le preguntó dónde se quedaba y el respondió que en un pequeño hostel. El rabino le preguntó cómo era ese cuarto y el respondió que pequeño y humilde. El rabino le preguntó por qué se alojaba en un cuarto tan pequeño y el hombre respondió porque solo estaba de paso. En ese momento el rabino respondió: “Por eso tengo mi casa humilde y pequeña, yo solo estoy de paso por esta vida.”<sup>50</sup>

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

---

48 WALSCH, Neale Donald. “The Little Soul and the Sun. A Children’s Parable Adapted from Conversations with God.” Hampton Roads Publishing Company, Inc. Virginia, 1998.

49 DE VITRAY MEYEROVITCH, Eva. “75 Cuentos Sufíes. Los Caminos de la Luz”. Liberduplex. Barcelona, 1997.

50 DE MELLO, Anthony. “El corazón humano” Editorial Lumen. Buenos Aires, 1997.

# ANEXO 1

A continuación se presenta el texto de un ejercicio de silenciamiento. Le sugiero que grave este texto en una cinta poniendo una música suave y relajante en el fondo. Cuando lea el texto en la grabación hágalo lentamente, haciendo pausas de 5 segundos entre cada oración. Le recomiendo que practique este ejercicio por lo menos 2 veces al día, al levantarse y al acostarse. Al comienzo le resultará difícil mantener su mente concentrada. Vendrán muchos pensamientos a la mente, pero como en todo en la vida, si usted persevera y práctica verá los resultados de su esfuerzo. Poco a poco, podrá ir ganándole a sus pensamientos y permanecer concentrado en la respiración cada vez más. Verá cómo empieza a ser más tolerante, a tener más tranquilidad y paz, a mejorar su salud y sobre todo a ser más feliz.

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

## **Ejercicio de silenciamiento**

- **Cierre los ojos, ponga su espalda recta y concéntrese en su respiración.**
- **Imaginariamente visualice cómo el aire entra y sale por su nariz.**
- **No permita que ningún pensamiento entre en su mente.**
- **Si vienen pensamientos, déjelos pasar como si fuesen un tumbo en el mar.**
- **Este es un ejercicio de concentración y ahora estamos totalmente concentrados en nuestra respiración.**
- **Estamos observando cómo el aire entra y sale por nuestra nariz.**
- **A medida que inhalamos vamos trayendo paz, tranquilidad y armonía.**
- **A medida que exhalamos vamos eliminando tensiones, preocupaciones, temores y angustias.**
- **Estamos totalmente concentrados en nuestra respiración.**

- **A medida que respiramos vamos entrando en un estado de profunda conexión con nosotros mismos.**
- **Vamos tomando contacto con nuestra verdadera esencia.**
- **Seguimos concentrados en la respiración.**
- **Si vienen pensamientos los dejamos pasar, no nos molestamos o angustiamos, simplemente los dejamos pasar.**
- **Estamos relajados, tranquilos, en paz y armonía con nosotros mismos.**
- **Seguimos en silencio concentrado en la respiración. (dejar dos minutos en la grabación solo con música de fondo)**
- **Ahora concéntrese en un punto imaginario de luz en el medio de sus dos cejas en la frente.**
- **Visualice o imagine este punto de luz y no deje que ningún otro pensamiento entre en su mente.**
- **Está totalmente concentrado.**
- **Cada vez más siente un mayor conexión consigo mismo.**
- **Cada vez más siente mayor tranquilidad, paz y felicidad.**
- **Está concentrado solo en el punto de luz y deja lado cualquier preocupación por el ayer o por el mañana.**
- **Siga concentrado en el punto por unos minutos y no permita que otros pensamientos entre en su mente. (dejar dos minutos en la grabación solo con música de fondo).**
- **Ahora poco a poco vamos regresando, moviendo las manos, abriendo los ojos.**
- **Vamos retornando a nuestra conciencia del cuerpo con mayor paz y tranquilidad.**
- **Para mantener este estado durante todo el día, nos mantendremos un 50% del tiempo concentrados en la respiración.**
- **Regresamos.**



## ANEXO 2

### CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL DEL EGO

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

**Paso 1:** Sume los puntajes obtenidos en los ítems **1, 3, 5, 6, 9, 11, 13, 15, 17 y 19**. RESTE LA SUMA DE 50 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Independencia**.

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

SUME LOS DOS PUNTAJES OBTENIDOS y obtendrá su puntaje en la escala completa: **Control del Ego**.

### Interpretación

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

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

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

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

### Significado de las escalas

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

- 1. Independencia:** Sentimientos y creencias relacionados a que la propia felicidad solo depende de uno mismo y ya está presente en cada quien. Se relaciona con una fuerte autoestima que busca mezclas razonables y no cae en el perfeccionismo. La persona con alto sentido de independencia toma decisiones propias que le permiten dar soluciones permanentes a los problemas y no caer en salidas temporales.
- 2. Libertad de máscaras:** Las “máscaras son acciones, pensamientos y emociones que se realizan conducidos por el deseo de salvar el ego ante los demás; por ejemplo, persiguiendo metas sin sentido como las posesiones materiales o el reconocimiento permanente de las personas hacia nosotros. La persona libre de máscaras experimenta una profunda satisfacción interna por ser quien es y no necesita de estímulos externos para saberlo.



# CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SERVICIO

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

**Paso 1:** Algunos ítems de esta escala están redactados en forma negativa, por lo cual deben ser interpretados de manera inversa. En el caso de los ítems **2, 5, 6, 8, 11, 14, 16, 18, 19 y 20** recuerde que 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5.

**Paso 2:** SUME LOS PUNTAJES obtenidos en los ítems **1, 4, 7, 10, 13, 16 y 19**. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Generosidad**.

**Paso 3:** SUME LOS PUNTAJES de los ítems **2, 5, 8, 11, 14, 17 y 20**. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Tolerancia**.

**Paso 4:** SUME LOS PUNTAJES en los ítems **3, 6, 9, 12, 15, 18 y 21**. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Iniciativa emocional**.

**Paso 5:** SUME LOS TRES PUNTAJES OBTENIDOS y obtendrá su puntaje en la escala completa: **Servicio**.

## Interpretación

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

- 7 – 12 puntos: Muy bajo
- 13 – 18 puntos: Bajo
- 19 – 24 puntos: Moderado
- 25 – 30 puntos: Alto
- 31 – 35 puntos: Muy alto

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

- 21 – 36 puntos: Muy bajo
- 37 – 57 puntos: Bajo
- 58 – 75 puntos: Moderado
- 76 – 93 puntos: Alto
- 94 – 105 puntos: Muy alto

## Significado de las escalas

A continuación le presentamos el significado de cada una de las escalas parciales y de la escala completa.

- 1. Generosidad:** Capacidad de entregar afectos positivos a las personas: alegrarse por sus logros y entregarse a ellas con sinceridad y sin ser ostentosos o pretenciosos. Se basa en nuestra capacidad para encontrar fuerzas en nosotros mismos.
- 2. Tolerancia:** Habilidad para demostrar paciencia y actitudes positivas ante las opiniones, conductas, éxitos, errores, fracasos y decisiones de los demás.
- 3. Iniciativa emocional:** Habilidad para promover la solución de problemas intrapersonales e interpersonales, así como disputas, y mantener una actitud positiva en nuestras relaciones con las personas. Capacidad de experimentar libremente la felicidad, el amor, la realización, la generosidad, responsabilidad y éxito basados en la confianza en nosotros mismos. Capacidad para disfrutar el camino de la vida.

# CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE EQUILIBRIO

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

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

**Paso 2:** Sume los puntajes obtenidos en los ítems **1, 2, 3, 4, 6, 8 y 10** . RESTE LA SUMA DE 35 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Equilibrio del cuerpo**.

**Paso 3:** Sume los puntajes de los ítems **5, 7, 9, 11, 12, 14 y 15**. RESTE LA SUMA DE 35 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Equilibrio de la mente**.

**Paso 4:** Sume los puntajes de los ítems **13, 16, 17, 18, 19, 20 y 21**. RESTE LA SUMA DE 35 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Equilibrio del espíritu**.

**Paso 5:** SUME LOS TRES PUNTAJES OBTENIDOS y obtendrá su puntaje en la escala completa: **Equilibrio**.

## Interpretación

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

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

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

- 0 – 13 puntos: Muy bajo
- 14 – 34 puntos: Bajo
- 33 – 50 puntos: Moderado
- 51 – 68 puntos: Alto
- 69 – 84 puntos: Muy alto

## Significado de las escalas

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

- 1. Equilibrio del cuerpo:** Medida en que somos conscientes de nuestro estado físico y somático, estamos atentos a posibles desequilibrios y problemas en él y al impacto de nuestra rutina y demás hábitos. Incluye el grado en que practicamos hábitos beneficiosos para nuestra salud y bienestar en temas tangibles: hacer deporte, cuidar la salud y llevar una vida ordenada.
- 2. Equilibrio de la mente:** Grado en que nos responsabilizamos por nuestro estado mental, promoviendo actitudes positivas y siendo conscientes de la aparición de actitudes negativas ante la vida. Búsqueda de pensamientos positivos, realistas y gratificantes.
- 3. Equilibrio del espíritu:** Medida en que cuidamos nuestra vida espiritual, en forma activa y constructiva. Grado en que cuidamos nuestra capacidad de reflexión e introspección, reflexión y conocimiento profundo de nosotros mismos. Se refleja en la evitación de pensamientos destructivos, en disponer de tiempo para la reflexión personal, la confianza y la credibilidad en sí mismo.

# CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESAPEGO

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

**Paso 1:** Algunos ítems de esta escala están redactados en forma negativa, por lo cual deben ser interpretados de manera inversa. En el caso del ítem 7 recuerde que 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5.

**Paso 2:** Sume los puntajes obtenidos en los ítems **1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 y 19** . RESTE LA SUMA DE 50 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Afrontamiento productivo**.

**Paso 3:** Sume los puntajes de los ítems **2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18 y 20**. RESTE LA SUMA DE 50 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Superar la frustración**.

SUME LOS DOS PUNTAJES OBTENIDOS y obtendrá su puntaje en la escala completa: **Desapego**.

## Interpretación

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

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

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

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

## Significado de las escalas

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

- 1. Afrontamiento productivo:** Hábito de usar los problemas y dificultades con fines de aprendizaje y no solo para preocuparnos. Medida en que usamos con humildad nuestra capacidad de aprender para no apegarnos excesivamente a las metas y a los bienes.
- 2. Superar la frustración:** Habilidad para no decepcionarse rápida ni permanentemente cuando no obtenemos lo que queremos o las circunstancias no nos favorecen. Capacidad para evitar la impaciencia y la agresividad ante circunstancias frustrantes y reaccionar ante los problemas en proporción a su relevancia objetiva. Habilidad para enfocar lo positivo en nuestras vidas, sentimientos de valoración por lo que tenemos y actitud positiva y confiada ante las circunstancias.

# CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD

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

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

**Paso 2:** Sume los puntajes obtenidos en los ítems **1, 5, 9, 13 y 17**. RESTE LA SUMA DE 25 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Asumir retos de crecimiento**.

**Paso 3:** Sume los puntajes de los ítems **2, 6, 10, 14 y 18**. RESTE LA SUMA DE 25 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Afrontamiento de los problemas**.

**Paso 4:** Sume los puntajes obtenidos en los ítems **3, 7, 11, 15 y 19**. RESTE LA SUMA DE 25 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Lealtad y respeto por sí mismo**.

**Paso 5:** Sume los puntajes de los ítems **4, 8, 12, 16 y 20**. RESTE LA SUMA DE 25 y así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Ausencia de negatividad**.

**Paso 6:** SUME LOS DOS PUNTAJES OBTENIDOS y obtendrá su puntaje en la escala completa: **Responsabilidad**.

## Interpretación

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

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

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

- 0 – 17 puntos: Muy bajo
- 18 – 33 puntos: Bajo
- 34 – 49 puntos: Moderado
- 50 – 65 puntos: Alto

## Significado de las escalas

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

- 1. Asumir retos de crecimiento:** Habilidad de hacernos responsables por nosotros mismos en lugar de buscar excusas, de tomar desafíos y buscar las fuerzas para afrontarlos en nuestro interior en vez de culpar a las circunstancias o a las personas.
- 2. Afrontamiento de los problemas:** Hábito de adoptar conductas que lleven a la solución eficaz de los problemas en lugar de permanecer estancados en la angustia que ellos nos producen. Evitación del negativismo y de las reacciones depresivas.
- 3. Lealtad y respeto por sí mismo:** Actitud de confianza respecto del cumplimiento de nuestras propias promesas, de respeto por nuestras decisiones y lealtad a nosotros mismos y nuestros principios. Es seguida por hábitos como la disciplina, la perseverancia y la iniciativa. Compromiso con una visión.
- 4. Ausencia de negatividad:** Evitación de la presencia permanente de emociones y pensamientos de agresión, odio y negativismo hacia los demás.



# CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

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

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

**Paso 2:** Sume los puntajes obtenidos en los ítems **1, 6, 11, 16 y 21**. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Definir metas claras**.

**Paso 3:** Sume los puntajes de los ítems **2, 7, 12, 17 y 22**. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Dar soporte asumiendo un rol gerencial**.

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

**Paso 5:** Sume los puntajes de los ítems **4, 9, 14, 19 y 24**. Así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Dedicarse a los miembros del equipo**.

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

**Paso 7:** SUME LOS CINCO PUNTAJES OBTENIDOS y obtendrá su puntaje en la escala completa: **Trabajo en equipo**.

## Interpretación

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

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

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

- 25 – 49 puntos: Muy bajo

50 – 69 puntos: Bajo  
70 – 89 puntos: Moderado  
90 – 109 puntos: Alto  
110 – 125 puntos: Muy alto

## Significado de las escalas

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

- 1. Definir metas claras:** Habilidad para establecer y comunicar metas compartidas por el equipo, mensurables y apropiadamente retadoras.
- 2. Dar soporte asumiendo un rol gerencial:** Habilidad para supervisar cercanamente a los miembros del equipo sin ser intrusivos, así como para promover estructuras horizontales, dar el ejemplo y eliminar barreras en la organización. Conocer cuándo aplicar u estilo directivo y cuándo uno participativo.
- 3. Asignar prioridades:** Grado en que se está al tanto de los que realmente es esencial para el buen funcionamiento y la cohesión de los equipos. Medida en que la promoción del trabajo en equipo es parte de sus responsabilidades personales.
- 4. Dedicarse a los miembros del equipo:** Medida en que dedica tiempo a servir a las personas que trabajan en equipo con usted: supervisar su desarrollo, conocer y promover su potencial como personas. Medida en que aplica una escucha eficaz para con los miembros del equipo y no cede ante la presión de grupo.
- 5. Valorar las contribuciones:** Grado en que somos conscientes del aporte de las personas en la familia y la empresa y nos preocupamos de retribuirlo mediante reconocimiento, agradecimiento público e incentivos adecuados.

# CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESTREZAS GERENCIALES

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

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

**Paso 2:** Sume los puntajes obtenidos en los ítems **1, 6, 11, 16 y 21**. RESTE LA CIFRA OBTENIDA DE 25, así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Infundir pasión en los miembros del equipo**.

**Paso 3:** Sume los puntajes de los ítems **2, 7, 12, 17 y 22**. RESTE LA CIFRA OBTENIDA DE 25, así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Crear un clima de incentivos apropiados**.

**Paso 4:** Sume los puntajes obtenidos en los ítems **3, 8, 13, 18 y 23**. RESTE LA CIFRA OBTENIDA DE 25, así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Dar crítica constructiva**.

**Paso 5:** Sume los puntajes de los ítems **4, 9, 14, 19 y 24**. RESTE LA CIFRA OBTENIDA DE 25, así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Equilibrar liderazgo y administración**.

**Paso 6:** Sume los puntajes obtenidos en los ítems **5, 10, 15, 20 y 25**. RESTE LA CIFRA OBTENIDA DE 25, así obtendrá su puntaje en la escala parcial: **Honestidad**.

**Paso 7:** SUME LOS CINCO PUNTAJES OBTENIDOS y obtendrá su puntaje en la escala completa: **Destrezas Gerenciales**.

## Interpretación

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

- 0 – 4 puntos: Muy bajo
- 5 – 8 puntos: Bajo
- 9 – 12 puntos: Moderado
- 13 – 16 puntos: Alto

17 – 20 puntos: Muy alto

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

0 – 20 puntos: Muy bajo

21 – 40 puntos: Bajo

41 – 60 puntos: Moderado

61 – 80 puntos: Alto

81 – 100 puntos: Muy alto

## Significado de las escalas

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

- 1. Infundir pasión en los miembros del equipo:** Habilidad para crear y animar el amor por las responsabilidades propias en las personas. Incluye la habilidad de transmitir eficazmente nuestras ideas (presentaciones eficaces) al equipo y crear un sentido de valía y responsabilidad en las personas mediante el *coaching*.
- 2. Crear un clima de incentivos apropiados:** Atender al deseo de significado de los miembros de su equipo, promoviendo proyectos que dejen huella y vayan más allá de lo cotidiano o de intereses limitados.
- 3. Dar crítica constructiva:** Capacidad para prepararnos adecuadamente para dar críticas, sin cargarnos emocionalmente, pensando el objetivo final de la comunicación, y luego transmitirla describiendo los hechos, planteando nuestros sentimientos al respecto y preguntando qué podemos hacer para mejorar la situación.
- 4. Equilibrar liderazgo y administración:** Desarrollar habilidades equilibradas que nos permitan, de un lado, promover cambios muy importantes y a la vez monitorear el orden, la estructura y la optimización de los mismos.
- 5. Honestidad:** Práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos.

## *COLOFÓN*

# Índice

Página del título	2
Copyright	3
Dedicación	4
Índice	5
Introducción	8
Control del ego	11
Una vacuna para el ego	15
Los errores y el ego	18
La batalla de la vida entre dos pilotos	21
¿Sabe valorar lo que tiene?	24
Cuando el cliente no tiene la razón	27
La verdadera riqueza	30
¿Son los negocios una guerra?	33
Equilibrio	38
La contabilidad de la vida	42
La respiración y la empresa	45
Cuando queremos encontrar el equilibrio	48
Hay drogas no prohibidas que también perjudican	51
Planificación estratégica personal	54
Desapego	58
Qué bueno, qué bueno, qué bueno	61
¿Realmente queremos perseguir la liebre?	64
Problemas: oportunidades para crecer	67
Responsabilidad	72
La tercera ley de Newton en la empresa y la vida	76
La lealtad y la empresa	79
Qué piensas y quién eres	82
De tal padre, tal ejecutivo	85
No hay que dejar arrastrarse por los remolinos negativos	88
El poder de una visión	91
Trabajo en equipo	95

Gerencia de conflictos	98
¿Por qué fallan los equipos?	101
Recuerde que trabaja con personas y no con robots	105
El verdadero líder forma líderes y no seguidores	108
Cuando no escuchamos comunicamos...	111
A presión de grupo, oídos sordos	114
<b>Destrezas gerenciales</b>	<b>119</b>
Presentaciones de alto impacto	122
El gerente entrenador	125
Motivando de adentro hacia afuera	128
Cómo dar una crítica constructiva	131
Anatomía del poder	134
Usted lidera o administra	137
Artículo sobre integridad	140
<b>Epílogo</b>	<b>145</b>
El verdadero objetivo de la vida	145
<b>Anexo 1</b>	<b>148</b>
Ejercicio de silenciamiento	148
<b>Anexo 2</b>	<b>151</b>
Calificación de la evaluación del ego	151
Calificación de la evaluación de servicio	153
Calificación de la evaluación de equilibrio	155
Calificación de la evaluación de desapego	157
Calificación de la evaluación de responsabilidad	159
Calificación de la evaluación de trabajo en equipo	161
Calificación de la evaluación de destrezas gerenciales	163