

**STUART WYATT**

**LAS LEYES  
SECRETAS  
DE LOS  
DIRECTIVOS**



**40 verdades esenciales para los jefes**



## Primeras opiniones de directivos

«Deberían habernos hecho leer este libro en la facultad de Empresariales (en vez de enseñarnos la teoría del mercado perfecto). Es el libro de dirección de empresas más valioso que he leído nunca.»

Darrell Benatar, *CEO*, UserTesting.com

«El singular enfoque de este libro consigue que cada capítulo dé en el clavo y enseñe algo útil. Este conciso resumen contiene más información realmente de utilidad que muchos libros de dirección de empresas que he leído, más largos que éste.»

Steve Brazier, director de Educación, Promethean Ltd.

«Más contenido, más conocimientos y menos texto que leer. Cuando nuestros directivos leen este libro, la vida en el puesto de trabajo se vuelve más productiva y mucho menos estresante para todo el mundo.»

Mike Faith, presidente y CEO, Headsets.com, Inc.

«Stuart Wyatt aporta observaciones directas, sencillas y sin restricciones. Stuart Wyatt cuenta las cosas como son.»

Daniel Robins, director de Commuter Services, Parsons Brinkerhoff

«Cuando llegué a mi décimo día como directivo nuevo (en 2003) sin saber qué hacer, leí un primer borrador de este libro, y me ayudó a reconstruir mi forma de pensar respecto de la dirección y el liderazgo. Para cuando acabó el mes, y

después de haberlo leído varias veces de cabo a rabo, ya me consideraba directivo. Volví a releer el libro tantas veces que empecé a usarlo como herramienta de formación para los directivos de mi equipo. Actualmente, este libro constituye una lectura obligada para todo supervisor o ejecutivo de mi equipo. Tengo junto a mi mesa cuatro libros de negocios para hacer consultas rápidas, y uno de ellos es *Las leyes secretas de los directivos*.

Wyatt ha descubierto una manera de juntar conocimientos sobre liderazgo y gestión en forma de descripciones breves, concisas y fáciles de digerir. Sin duda, han sido las 200 mejores páginas de toda mi trayectoria profesional como directivo.»

Chris Hicken, director general

Headsets.com, Inc.

«Me he quedado muy impresionado con este libro. Posee una fuerza y un nervio que han sido ejercitados en la competición de la vida real. Está escrito con claridad, sin restricciones. No le vendría mal a todo ejecutivo tenerlo a mano para afinar su manera de trabajar. Cuando se publique, lo voy a comprar para mis directivos. Es una obra excepcional.»

Anthony Sandberg, presidente, OCSC Sailing

«Este libro es ideal como manual de trabajo para los CEO y sus equipos de directivos, una poderosa herramienta para afinar el rendimiento y mejorar las capacidades de dirección.»

Michael A. Torres, CEO, Adelante Capital Management LLC

«Cumple los requisitos que ha de tener un libro inspirador y motivador para directivos que busquen ganar.»

Stephen Jury, vicepresidente de Estrategias Educativas

Promethean Ltd.

«Así es como deberían estar escritos todos los libros de dirección de empresas, con ideas convincentes organizadas según el mundo real. Cuando uno se enfrenta todos los días al reto que supone dirigir o liderar, puede acudir a este libro en busca de inspiración y de ideas prácticas aplicables casi a cualquier problema. Únicamente lamento estar leyendo un ejemplar anterior a la publicación, porque ya estoy deseando compartir las ideas contenidas en el mismo con mi equipo de directivos en su totalidad.»

Este año hemos adquirido una empresa, y este libro debería ser lectura obligatoria para todo el que esté pensando en llevar a cabo una adquisición o una fusión. El capítulo que habla de los cambios es particularmente pertinente para el caso de la unión de dos empresas.»

Justin Hersh, CEO, Group Delphi

«Las leyes individuales también son ciertas. Me gusta mucho la sinceridad. Una herramienta estupenda para la formación... muy fácil de leer y de usar como herramienta de gestión y como consulta. Todo directivo debería tener uno encima de la mesa.»

Franka Winchester, socia general, Pacific Crest Group

«Stuart Wyatt ha escrito una herramienta de primera categoría para ayudar a los directivos, basado en sus muchos años de experiencia. Me gusta en particular la sección “Del problema a la solución”, porque permite que los directivos muy ocupados encuentren con facilidad la ley que necesitan y que les ayudará a resolver los problemas de gestión concretos que tienen.»

Barry Faith, CEO, Arlington Associates

*«Existe un proverbio inglés que dice que no hay malos alumnos, sino tan sólo malos profesores. Yo estoy convencido de que eso también sirve para las empresas. No existen malos empleados, sino tan sólo malos jefes.»*

*Dr. T. S. Lin, 1918-2006,*

*CEO durante 30 años de Tatung Company*

## Agradecimientos

Deseo dar las gracias a Mike Faith, a mi agente Robin Wade, a John Moseley de Headline y a mi esposa y correctora de pruebas, Terri. Sin ellos, este libro no existiría.

También quiero dar las gracias a los muchos directivos que me ofrecieron informaciones de gran utilidad a medida que se iba desarrollando el libro, entre ellos Barry Faith, Chris Hicken, Courtney Wight, Daniel Robins, Joseph Pianetta, Ken Nash, Shaun Masterman, Shawn Gwinnett, Stephen Jury, Steve Brazier y Wayne Downer.

Secreto:

Principio central pero a veces esquivo... Explicación subyacente que no es conocida u observada por los demás... Método o fórmula en la que se basa el éxito.

Ley:

Regla o norma de conducta que es instintiva o espontánea... Principio general, fórmula o regla que describe un fenómeno.

De los diccionarios *Collins* y *American Heritage*

## Cuatro maneras de sacar provecho de este libro

1. Léalo de la forma habitual.
2. Ábralo y lea siguiendo cualquier orden.

Cada ley constituye una breve lectura que contiene su propio mensaje independiente.

3. Sea usted mismo su entrenador y mentor.

Lea cada ley por separado. Revise su estilo de dirección. ¿En qué se parece esa ley a usted y su equipo? ¿Lo que en ella se sugiere puede ayudarle a dirigir su equipo de manera más eficaz y a mejorar el rendimiento?

4. Solucione los problemas de dirección.

Utilice la lista de problemas comunes de dirección que hay al final de este libro para ir directamente a las leyes pertinentes que le ayuden a diagnosticar las causas probables y buscar soluciones prácticas.



# Introducción

Querido lector:

Todo equipo comprende un grupo de personas que poseen personalidades únicas. No obstante, cuando las personas trabajan juntas siempre aparece una serie de problemas parecidos. Las personas son diferentes, los puestos de trabajo varían de forma considerable, la cultura de cada empresa es única, pero muchos de los problemas que guardan relación con la gente siguen siendo los mismos.

En este libro se identifican 40 leyes de la dirección de empresas, verdades esenciales sobre el arte de dirigir a las personas. Cada una de ellas presenta una dificultad común o inevitable a la que deben enfrentarse los directivos. Si no reconocemos dicha dificultad y le ponemos solución, ello dará lugar a uno o más problemas, entre otros que se reduzca la productividad, que surjan discordias entre los miembros del grupo y que la vida del jefe en el trabajo se vuelva sumamente desagradable.

Conocer estas leyes nos permite evitar muchos de los peligros en los que caen de cabeza otros directivos. El resultado es un menor estrés personal, resultados mejores y relaciones más eficaces entre los miembros del equipo. Cuando digo relaciones eficaces no me refiero a la amistad íntima ni a que todos se sientan muy a gusto, sino a que haya un respeto mutuo entre los miembros del equipo. El respeto se crea cuando el jefe mantiene un razonable grado de armonía mientras conduce al equipo para que las cosas se consigan entre todos. Y conseguir cosas entre todos es lo que enseña a cimentar unas relaciones eficaces dentro de un equipo.

Cuando el equipo goza de relaciones eficaces entre sus miembros, éstos llegan cada mañana al trabajo llenos de ilusión y actitud positiva, y no pensando en trabajar las horas necesarias, ganarse el sueldo y pasar el tiempo deseando irse a su casa.

Conforme vaya usted leyendo las leyes, espero que se diga con frecuencia: «Sí, esto lo he visto yo.» En otras ocasiones es posible que haya que convencerlo. De todas formas, tan sólo ofrezco explicaciones cortas. Supongo que será usted una persona muy ocupada que quiere sólo los datos, breves y simples, rápidos y fáciles de leer o de consultar cuando se enfrente a una dificultad nueva. Así que cuando experimente la necesidad de confirmar o de corroborar el contenido de este libro, le sugiero que por encima de todo se fíe de lo que vea con sus propios ojos.

Observe a las personas que lo rodean en el trabajo. Todos los días tiene usted acceso a pruebas irrefutables de que estas leyes para directivos son una realidad en la práctica, verificables mediante la experiencia y la observación.

Cada ley la presento, la explico brevemente y sugiero ideas para actuar de manera inteligente. No afirmo que lo que yo sugiero hacer en el caso de cada ley sea apropiado de forma universal; en cada situación usted ha de guiarse por su propio criterio. Sin embargo, sí afirmo que, si usted no hace caso de las leyes, su trabajo le resultará mucho más difícil de lo necesario, y no conseguirá todo lo que podría.

Estas leyes tienen que ver con muchos aspectos de la dirección y el liderazgo. Las medidas que sugiero en respuesta a cada una de ellas es posible que también sirvan para actuar de manera sensata en otras situaciones. Por lo tanto, verá que los conceptos centrales aparecen varias veces expuestos de maneras distintas. No me disculpo por dicha repetición, porque muchas personas consideran que es de gran utilidad.

Espero que disfrute con la lectura de *Las leyes secretas de los directivos*. Si me permite que sea un poco caradura y le recuerde lo que ya resulta obvio, lo que mejora el rendimiento no es leer este libro, sino lo que uno hace a continuación.

Stuart Wyatt

*«Oigo y olvido.*

*Veo y recuerdo.*

*Hago y comprendo.»*

*Confucio, 551-479 a.C. filósofo chino, fundador del confucionismo*

## LEY 1

### Las personas toleran que las dirijan, pero están encantadas de que las guíen

Es la ley más importante: las personas toleran que las dirijan, pero están encantadas de que las guíen. De entrada, piense con qué frecuencia oye usted quejarse a la gente de que le den órdenes.

Cabría esperar que el personal se rebelase contra un mal jefe, pero rara vez sucede tal cosa. Es posible que un empleado protestón diga: «Se lo vamos a decir.» Pero si abre la boca para quejarse y luego mira alrededor buscando apoyos, de repente se encuentra con que está solo.

Las personas suelen quejarse del jefe entre ellas, pero casi nunca tiene lugar un amotinamiento declarado. Probablemente sea ésta la razón principal por la que tantos jefes incompetentes continúan gozando de rienda suelta para hacerle la vida tan desagradable a la gente en el trabajo. Trabajar para un jefe incompetente puede resultar muy ingrato. Y también puede ser muy frustrante, porque su incompetencia es un impedimento para el rendimiento del personal. Incluso puede ocurrir que dé la impresión de que uno es el responsable de sus errores, con lo cual queda como un tonto delante de clientes, proveedores o compañeros.

Tampoco es mucho mejor trabajar para un jefe que posee sólo una capacidad media, pero la gente lo tolera y sigue adelante con su trabajo. Cuando el jefe es plenamente competente, los empleados reaccionan trabajando de forma competente. Una buena dirección estimula un buen rendimiento, porque las personas saben lo que tienen que hacer, para qué fecha y con qué nivel de rendimiento. Y su esfuerzo personal va coordinado con el trabajo de quienes las rodean. Pero ¿es suficiente?

Observe las dos formas siguientes de resaltar la diferencia esencial que hay entre dirigir y guiar en el trabajo:

*Dirigir:*

*Llevar, encaminar, administrar, supervisar, resolver, manejar, controlar.*

*Guiar:*

*Orientar, mostrar el camino, encaminar, pilotar, escoltar, llevar la iniciativa, ir por delante, conducir.*

Dirigir sin guiar sólo da como resultado un rendimiento competente porque, aunque el directivo organice el equipo de manera eficiente, el equipo no está motivado para dar lo mejor de sí.

Si se añade la labor de guiar, la gente se siente inspirada y se esfuerza más. El rendimiento aumenta hasta niveles mucho más altos. Cuando las personas trabajan para un buen líder, se sienten estimuladas y apoyadas, y tienen la sensación de que alguien cree en ellas. Desean aportar todo aquello de lo que son capaces y tienen una actitud positiva frente al futuro. Se sienten menos controladas, más estimuladas. El hecho de experimentar esa fuerza incrementa el entusiasmo y los niveles de energía del equipo y contribuye a crear una expectativa de que las cosas se van a hacer bien.

Pero guiar a la gente por sí solo no basta. Guiar sin dirigir conduce al fracaso, debido a la falta de una dirección coordinada. Dirigir y guiar a la vez es lo que permite alcanzar el máximo rendimiento. Tanto el líder como el equipo disfrutan del agradable hormigueo que les produce conseguir cosas entre todos, y por esa razón la gente está encantada de trabajar para un líder de primera categoría.

Los mejores líderes hacen algo más que limitarse a organizar y controlar a su gente. Bien por instinto, bien por pensar con inteligencia, saben llevar cada situación de forma que las personas corrientes que los rodean obtengan resultados extraordinarios.

Si usted ha tenido la suerte de trabajar para uno de esos líderes, se acordará de lo motivado que se sentía para esforzarse lo que hiciera falta y dar lo máximo de sí. Seguro que trabajando para él los días le resultaron más agradables, no necesariamente divertidos, pero sí gratificantes, porque conseguía sacar mucho trabajo adelante, lo cual es sumamente satisfactorio. Cuando trabajaba para esa persona, se sentía motivado y seguro de poder alcanzar el éxito.

Los líderes eficaces no es que trabajen con más ahínco; de hecho, a menudo dan la impresión de ser más relajados e indolentes, pero son personas muy activas que fijan sus objetivos siendo inteligentemente proactivas y reaccionando de manera inteligente a los acontecimientos y a los problemas con el personal conforme van surgiendo.

La forma más rápida de aprender a ser líder es sobre la marcha, y las 39 verdades esenciales que se exponen a continuación suponen un recurso que puede ayudarnos a decidir cuándo ser proactivo o negativo, en qué situaciones y cómo actuar en cada una.

*«Divide y gobierna es un buen lema, pero mejor aún es unirse a tu gente y guíala.»*

*Johann Wolfgang von Goethe, 1749-1832 posiblemente el escritor más importante de Alemania, sobre todo en filosofía, humanismo y ciencias*

## LEY 2

### Los plazos suelen ser contraproducentes

Jim, un miembro del equipo, pregunta: «¿Para cuándo necesitas esto?» El jefe del equipo contesta enseguida: «Para final del viernes.» Parece muy simple. La presión del plazo de entrega espoleará a Jim para que sea más productivo. Pero lo cierto es que surtirá el efecto contrario.

La misma palabra «plazo» ya es excesivamente teatral porque implica una amenaza. Todos rebasamos plazos de entrega y la vida sigue, de modo que ¿por qué preocuparse? Complazca al jefe, acepte ese plazo de entrega si tiene que aceptarlo, evítelo si puede, haga lo que esté en su mano o no lo intente siquiera; la cosa no va a cambiar demasiado. Esa actitud es demasiado frecuente. Muchos jefes entierran la cabeza en la arena y lo niegan, porque es una situación muy común.

Con frecuencia ocurre que los directivos fijan plazos de entrega simplemente para presionar a su gente a fin de que trabaje más deprisa. Pero cuidado, los plazos suelen resultar contraproducentes. Imagínese a sí mismo en la situación siguiente.

Usted dirige un departamento dentro de una empresa grande. El CEO le fija un objetivo, y quiere que lo cumpla para finales de la semana que viene. Parece factible, así que usted acepta. O por lo menos no dice que no va a poder cumplir dicho objetivo. Usted no está preocupado, no supone excesivo trabajo para su equipo.

Sin embargo, a medida que va entrando en los detalles de ese trabajo va descubriendo que para terminarlo va a necesitar que otro departamento le suministre información esencial. ¡Ya tenemos un inconveniente!

Acude a la jefa del otro departamento, pero ésta le dice: «Lo siento, me gustaría ayudarte, pero obtener esa información requeriría tiempo, y ahora mismo mi equipo entero está trabajando en otra cosa. ¡Tengo un trabajo importante que hacer para el CEO, y he de entregárselo puntualmente!» Al final, ella termina con exactitud la tarea que le ha encargado el CEO y usted no. La moraleja de esta historia es que sólo se puede tener la seguridad de cumplir un plazo de entrega si se controlan a todas las personas y todos los recursos necesarios para realizar esa tarea en cuestión. Y lo mismo les ocurre a los miembros de su equipo.

Así que, volviendo a Jim y al plazo de entrega de final del viernes: ¿podía Jim hacer el trabajo enteramente por sí solo, o quizá tenía que contar con la ayuda de alguien más? En este caso, es posible que Jim tuviera un plazo de entrega imposible de cumplir. Y eso es contraproducente de verdad, porque los plazos imposibles de cumplir conducen de manera inevitable a la decepción, la insatisfacción y los sentimientos de fracaso. Jim quedará resentido, y la próxima vez que le pongan un plazo de entrega estará en guardia. Intentará evitar comprometerse, tal vez amenace suavemente con fracasar diciendo que «lo intentaré». Si su jefe lo hace pasar varias veces por el mismo trago, imponiéndole repetidamente plazos de entrega imposibles de cumplir, intentará recurrir a cualquier truco que se le ocurra con tal de eludir trabajos que impliquen plazos de entrega, sólo para evitar el dolor seguro del fracaso. También es posible que se vuelva un experto en el arte de echar la culpa a otro; esto es crear un equipo que se preocupe más de eludir responsabilidades que de hacer el trabajo.

El segundo tipo de plazo que resulta contraproducente a menudo es el de los trabajos creativos. Sería poco realista haber esperado que Einstein descubriese nuevas leyes de la física dentro de una escala de tiempo fija. Descubrió la Ley de la Relatividad mediante el pensamiento creativo, no mediante una cantidad de trabajo medible. Las inspiraciones creativas y los descubrimientos accidentales no vienen a la mente dentro de una escala temporal predeterminada. Si a uno le piden que diseñe un anuncio publicitario nuevo en el plazo de siete días, ha de ser posible. El grado de creatividad no es necesario que sea muy alto, porque uno puede tomar ideas de anuncios que tuvieron éxito en el pasado y adaptarlas. Sin embargo, si modificamos el objetivo ligeramente y pedimos que se cree un concepto verdaderamente original, eso puede que suceda con facilidad o que no. Lo que suele ocurrir es que, tras pasarse varios días pensando en el proyecto, a uno le viene una idea brillante a la cabeza mientras está en casa, relajado, pero no se puede tener la seguridad de que vaya a suceder tal cosa. Las ideas verdaderamente originales no se presentan dentro de un horario estipulado.

Douglas Adams, el escritor, bromeó acerca de los plazos de entrega que le imponía el editor diciendo: «Me encantan los plazos; me encanta el zumbido que hacen cuando pasan de largo.» No permita usted que los plazos que impone se conviertan en una broma.

Existen plazos útiles y plazos contraproducentes. Cuando uno se dispone a establecer un plazo, tiene que detenerse un momento, hacer una pausa y pensar antes de actuar:



Establezca plazos cuando el responsable de alcanzar el objetivo posea un control directo sobre todas las personas y todos los recursos que se necesitan para realizar la tarea y usted pueda hacer una valoración razonablemente exacta del tiempo que va a llevar dicha tarea.

No establezca plazos cuando necesite alcanzar objetivos que dependen de la cooperación de personas que quedan fuera de su control. En vez de eso, fije objetivos y metas, pero sin plazos de entrega.

Estimule a la gente a aumentar la productividad fijando objetivos y plazos flexibles pero asequibles.

No permita que su deseo de obtener productividad le haga perder el contacto con la realidad.

No fije plazos de entrega artificiales para trabajos verdaderamente creativos, pero suscite entusiasmo y urgencia.

Cuando necesite alcanzar un objetivo importante que requiere la cooperación de personas que quedan fuera de su control, desglose dicho objetivo principal en varios miniobjetivos. Estudie la posibilidad de establecer plazos de entrega realistas pero flexibles para cada uno de los miniobjetivos que quedan dentro del área que controla usted.

Cuando los miniobjetivos dependan de aportaciones de clientes, proveedores, otros departamentos, etc., procure ser realista y haga todo lo que pueda para reducir al mínimo los retrasos causados por otras personas.

Si quiere que su equipo se sienta motivado por los plazos que usted impone, ha de demostrarle personalmente que no es una idea que ha tenido al vuelo.

Sea optimista pero realista. Jamás fije ni acepte un plazo de entrega apresurado. Piense y planifique.

*«Siempre he visto que los planes resultan inútiles, pero que la planificación es indispensable.»*

*Dwight David Eisenhower, 1890-1969,<sup>34.º</sup> presidente de Estados Unidos de América*

## LEY 3

### La gente no dice NO a las interrupciones con la suficiente frecuencia

Echando la vista atrás, el día se nos antoja una larga serie de interrupciones, y gran parte del trabajo que teníamos pensado hacer ha quedado sin acabar. ¿Se identifica usted o algún miembro de su equipo con esto?

Naturalmente, muchas de las interrupciones habrán sido conversaciones breves y justificadas entre usted y colegas, proveedores o clientes. Además, cuando uno es el jefe, es más frecuente que la gente prefiera dirigirse a usted.

Algunas interrupciones son situaciones urgentes e importantes que hay que solucionar de inmediato. Otras serán de personas que echan mano de la facilidad de preguntarle las cosas a usted, pues son demasiado vagas para invertir tiempo en aprender ellas. Muchas interrupciones supondrán una total pérdida de tiempo. En algunas ocasiones lo interrumpirá algún miembro del equipo para pedirle aprobación antes de actuar, porque le falta seguridad para tomar la decisión por sí mismo o para hacerse personalmente responsable.

Muchos de nosotros aceptamos interrupciones sin antes pararnos a pensar. A menudo tenemos la sensación de que la rapidez con que transcurren los acontecimientos de la jornada nos impide hacer una pausa lo bastante larga para dedicar un rato a estudiar cómo deberíamos reaccionar. Nos parece más rápido aceptar la interrupción y solucionarla enseguida, y después nos vemos empantanados en un sinfín de asuntos de poca importancia que nos consumen el día entero para terminar viendo que hemos hecho muy poco.

Tenemos sólo tres maneras de reaccionar ante una interrupción, que son las tres actuaciones:

*Actuar ahora*

*Actuar más tarde*

*Actuar nunca*

Nada más recibir una interrupción, deténgase una fracción de segundo y pregúntese a sí mismo: «¿Debo actuar ahora, más tarde o nunca?» Una vez que haya decidido cuál es la mejor de esas tres opciones, deberá:

1. Aceptar la interrupción (actuar ahora).
2. Programar la tarea para después (actuar más tarde).
3. O simplemente decir NO (actuar nunca).

Naturalmente, cuando decimos NO hemos de ser considerados, porque aunque tal vez necesitemos ser despiadados respecto del uso que hacemos de nuestro tiempo, siempre debemos mostrar educación al tratar con los demás.

La costumbre de preguntarnos siempre a nosotros mismos si actuar ahora, actuar más tarde o actuar nunca interrumpe nuestros pensamientos justo el tiempo necesario para que prevalezca la sensatez. El cerebro posee la capacidad de actuar con sensatez, pero sólo si se le consulta.

Si decide actuar ahora, primero dejará a un lado los papeles que tiene en la mesa o se apartará del ordenador, a fin de desconectar mentalmente de lo que tenía en la cabeza. Hará frente a la emergencia y después volverá a concentrarse para retomar lo que estaba haciendo en el punto en que lo dejó.

Si decide actuar más tarde, anotará en la agenda lo que tiene que hacer, o utilizará un recordatorio, o añadirá otro elemento a la lista de tareas pendientes. Es importante observar con qué frecuencia tiene necesidad de escoger la última opción, la de no actuar nunca.

Muchas interrupciones conllevan un trabajo extra para usted. Estudie lo siguiente: ¿preferiría que un colega muy ocupado reconociera que «Quiero ayudar, pero en este preciso momento sobrepasa mi capacidad» o que dijera: «De acuerdo, ahora me pongo con ello», sólo para que más tarde le diga que no tiene capacidad para cumplir lo que le había prometido?

Y es muy frecuente que cuando usted le dice a un miembro de su equipo: «Ahora no, ya hablaré contigo más tarde», y más avanzado el día le pregunta qué era lo que quería, le conteste: «Ah, no te preocupes, no podía esperar, así que ya lo he solucionado yo solo.»

Decir NO sensatamente puede enseñar a los miembros de nuestro equipo a ser más independientes y más productivos. Puede ser la reacción más eficaz. ¿Dice usted NO con la frecuencia suficiente?

*«Reacciona de forma inteligente, incluso a un trato poco inteligente.»*

*Lao-Tsé, siglo IV a.C., filósofo de la antigua China, figura central del taoísmo*

## LEY 4

### La gente no acierta en un blanco invisible, como no sea de forma accidental

La gente no acierta en un blanco ni consigue objetivos de negocios que no conoce o que no ve. Esto se comprende sin necesidad de explicaciones. Es tan obvio, que uno se pregunta por qué los directivos pasan tantas veces por alto un hecho tan básico como éste. Por ejemplo, he aquí una situación común:

Imagine que usted forma parte de un equipo y que su jefe ha convocado una reunión de todos sus miembros. El jefe anuncia nuevos objetivos, quizá con una elegante presentación a base de dibujos, esquemas o gráficos de barras, seguida de documentación que leer o confirmaciones por correo electrónico. En ese momento todo ello parece muy importante y probablemente suscite una reacción positiva y vivaz. El jefe contesta las preguntas y los miembros del equipo vuelven cada uno a su trabajo cotidiano. Algunos cogen la documentación que han de leer y la archivan; otros la dejan encima de un montón de papeles; otros la guardan en bandejas de archivo. Es posible que los miembros del equipo lean los correos de seguimiento que les envía el jefe, pero por lo general lo que hacen es echarles un vistazo rápido y a continuación los meten en carpetas que contienen centenares de correos, todos guardados para consultarlos en el futuro, pero que quedan olvidados rápidamente.

Al cabo de una semana o dos de intenso trabajo, la reunión celebrada va borrándose poco a poco de la memoria. La gran reunión de lanzamiento del objetivo fue un acontecimiento singular, un paréntesis dentro del fluir constante del trabajo normal de todos los días. Es fácil que la importancia vaya disminuyendo poco a poco. Probablemente el jefe ha dedicado horas a ese objetivo, conversaciones con su jefe y con otros directivos, y luego la preparación de la reunión con el equipo. Pero para el equipo, la vida prosigue de la forma habitual.

A fin de cerciorarse de que todos los miembros del equipo compartan una visión igual de nítida, el jefe tiene que actuar de una manera mucho más definida. Han de saber quién debe conseguir qué, para qué fecha, con qué nivel de calidad y seguramente a qué coste. Oír el objetivo una sola vez y recibirlo por escrito no es suficiente para que penetre a través de la masa de asuntos existentes y se convierta en una prioridad.

Fíjese en usted y en los objetivos que actualmente tiene planteados su equipo. ¿Sabe personalmente, con exactitud, lo que está intentando conseguir? ¿Ha definido los objetivos con claridad? En su propia cabeza, ¿sabe cómo será alcanzar esos objetivos y lo que sentirá cuando los alcance? ¿Es capaz de hacer ahora mismo una lista de sus objetivos actuales sin recurrir a sus apuntes? Si puede contestar a estas preguntas con respuestas rápidas y precisas, está en el camino del éxito. Ahora piense en su equipo. ¿Todos los miembros tienen la visión tan clara como usted? Si pidiera a cualquiera de ellos que le enumerase los objetivos que actualmente tiene planteados, por orden descendente de importancia, ¿sería capaz de hacerlo? ¿La lista de ellos sería la misma que la de usted?

Si su equipo aprueba este examen con sobresaliente, he de felicitarlo. Usted es uno entre mil, y va camino del éxito.

Si no, ha de aceptar que su equipo es casi seguro que fracasará en la labor de alcanzar los objetivos, como no sea de pura chiripa, por una suerte buenísima o de forma accidental.

Es una gran verdad que la principal razón por la que las personas alcanzan los objetivos es que los colocan en el primer lugar y después los revisan a menudo y en detalle, visualizándose a sí mismas en el momento de alcanzarlos. Esa visión guía y dirige nuestros actos, con lo cual nos resulta mucho más fácil conseguir el objetivo y acertar en el blanco.

Asegúrese de que todos los miembros del equipo sepan lo que deben conseguir, divida el objetivo principal en tareas más pequeñas que contribuyan entre todas a alcanzar cada objetivo importante. A continuación, exponga sus objetivos ante el equipo con claridad, definiendo las tareas importantes por escrito. Sea breve. Cada una debe ocupar como máximo una cara de un folio. Con esta disciplina las explicaciones son concisas y van al grano, y resultan fáciles de recordar. La gente empieza a olvidarse de todo lo que abarque más de una página. Describa el objetivo, el plazo de tiempo, el nivel de calidad exigido en el rendimiento, los medios que va a emplear para medir el éxito y cualquier otro detalle que sea necesario. Y después ha de hacer todavía más cosas.

Hable con frecuencia del objetivo para que no pase a ser un tema pasado. Construya una imagen memorable del éxito que van a alcanzar. Cada miembro del equipo tiene que entender de qué forma encaja él en la imagen de conjunto. Cada persona ha de saber con exactitud de qué forma se combina su aportación personal con las de sus compañeros a la hora de obtener el éxito global del equipo.

Recuerde a menudo los objetivos que puso por escrito y examine con cada persona los progresos que ésta vaya haciendo. Así evitará que se difumine la visión inicial y conseguirá que el objetivo final siga siendo visible.

La disciplina de poner los objetivos por escrito y revisarlos nos empuja, a nosotros personalmente, a pensar de forma detallada cómo coordinar a los miembros de nuestro equipo. Y también nos ayuda a adaptarnos a las circunstancias nuevas y a las inevitables dificultades que irán surgiendo y que podrían ralentizar nuestro avance o apartarnos del rumbo.

Como es natural, todo esto supone trabajo para el jefe, pero el tiempo que haya invertido en ello le será recompensado mil veces.

*«Si no sabes adónde vas, lo más probable es que termines llegando a otro sitio.»*

*Laurence J. Peter, 1919-1990, educador estadounidense y autor de El principio de Peter*



## LEY 5

### Las personas no pueden hacer frente a más de siete objetivos a la vez

Si usted tiene un solo trabajo que hacer, no le quedará más remedio que concederle toda su atención. Cuando uno concentra todos sus esfuerzos en una sola cosa cada vez, es más fácil ser más eficaz. Si tenemos que dividir el tiempo entre dos objetivos, hemos de mantener dos pelotas en el aire a la vez sin que se nos caiga una, e ir cambiando la atención de la una a la otra.

Cada vez que cambiamos de un trabajo al otro, perdemos un poco de impulso. Es necesario apartar a un lado mental y físicamente la parafernalia de una tarea y reanudar la otra donde la dejamos anteriormente. Cada cambio de tarea nos resta un poco de impulso, de modo que nuestra productividad sufre un detrimento.

Si añadimos una tercera tarea a la lista, necesitaremos concentrarnos un poco más en el proceso de alternar entre una y otra y un poco menos en las tareas propiamente dichas. Conforme vamos sumando más tareas, se llega a un punto crítico en el que el número de tareas que tenemos entre manos nos exige estar tan concentrados en el cambio de una a otra como en ellas mismas. Llegados a este punto, la productividad cae en picado. Las investigaciones han demostrado que las personas alcanzan el punto crítico cuando tienen siete tareas que realizar a la vez en el caso de las mujeres, y cinco en el de los hombres. Lamento que esto parezca sexismo, pero las investigaciones han descubierto que la mayoría de las mujeres son más duchas que los hombres en hacer frente a una pluralidad de tareas simultáneas.

A modo de ejemplo, ¿cuántas veces ha visto usted a un malabarista sostener más de cinco objetos en el aire durante un rato? Se considera que esta limitación es mental, más que estar relacionada con la agilidad física. Muchos malabaristas son capaces de manejar cinco pelotas. De éstos, menos del 40 % son capaces de manejar seis, menos del 30 % pueden manejar siete, y los pocos que son capaces de jugar con siete o más por lo general mantienen todas las bolas en el aire únicamente unos segundos, no minutos. En el trabajo, es muy frecuente oír que la gente se esfuerza por «mantener todas las bolas en el aire» o que alguien «no da pie con bola».

Muchos altos ejecutivos de nivel internacional logran manejar más de siete

tareas simultáneamente, pero se trata de gente verdaderamente excepcional, y cuando uno se fija en cómo lo hacen, inevitablemente descubre que cuentan con empleados cuya misión consiste única y exclusivamente en ayudarlos a organizar el tiempo y mantener una alta productividad personal.

Se obtiene más productividad de las personas cuando se las obliga a centrarse en un número pequeño de tareas u objetivos. Si ese número es demasiado bajo, a algunas personas el trabajo les resulta repetitivo y aburrido, de manera que pierden entusiasmo y reducen su productividad. Si es demasiado alto, la gente empieza a *no dar pie con bola*.

Cuando fije objetivos y tareas para los miembros de su equipo, evite descripciones de trabajos que contengan largas listas de responsabilidades que valgan para todo. En lugar de eso, dé a cada miembro del equipo objetivos claros puestos por escrito, con un máximo absoluto de siete y un máximo realista de cinco. Aún mejor, limite la lista a tres. Así aumentará mucho más las posibilidades de obtener los resultados que desea.

*«La prueba de una inteligencia de nivel superior es la capacidad para tener en la mente dos ideas contrarias al mismo tiempo, y aun así conservar la capacidad de funcionar.»*

*F. Scott Fitzgerald, 1896-1940, escritor estadounidense*

## LEY 6

### 1 empleado + 2 jefes = la mitad del resultado

Cuando uno responde ante dos jefes, los tres consiguen mucho menos. Con dos jefes, es casi seguro que los resultados se dividirán por la mitad. Y al final estallará una disputa entre los tres. Cuando suceda esto, la productividad caerá todavía más.

Acuérdese de cuando era pequeño. Cuando uno tiene dos jefes, es como tener un padre y una madre. Mamá dice: «Hoy no hay helado», así que uno recurre a papá, y éste dice: «Es una idea genial, vamos a tomarnos un helado todos.» Y acto seguido la madre y el padre inician una discusión sobre la forma de educar a los hijos.

Después, mamá decide que ha llegado el momento de fomentar en usted la ética del trabajo, de manera que dice: «Hoy me gustaría que me ayudaras en la casa.» Entonces viene papá y dice: «¿Qué estás haciendo? ¡Pero si ayer te dije que hoy tenías que limpiar la bicicleta!»

La madre y el padre no tienen otro remedio que reunirse a resolver el problema de que su hijo tiene dos jefes. Si son unos padres buenos y cariñosos, lograrán hacer frente a la situación, pero el problema nunca desaparece del todo. Además, la mayoría de los niños aprenden la valiosa lección de que hay que aceptar algunas de las pequeñas injusticias de la vida. Si usted cree que en el trabajo los adultos no actúan como los niños con sus padres, observe con mirada analítica lo que sucede a su alrededor. ¡Claro que sí!

Las estructuras organizativas que generan responsabilidades ante dos jefes funcionan bien si lo único que hay que hacer es proporcionar información, pero cuando también implican recibir instrucciones de dos fuentes o más, fomentan los conflictos. Un jefe quedará decepcionado al ver que su trabajo no se ha hecho. Fijar plazos de entrega realistas se vuelve imposible, porque ningún jefe comprende en su totalidad la carga de trabajo que soporta la persona. Un jefe tenderá a presionar para que se haga antes el trabajo que ha encargado él.

Si usted está inmerso en este problema, no intente resignarse, porque en última instancia no podrá triunfar en esta situación. En lugar de eso, busque un modo de eliminarlo. De entrada, no debería existir el problema de tener dos jefes.

Elimine el problema y verá cómo mejoran las relaciones y cómo aumenta la productividad.

*«Un barco no puede tener dos capitanes.»*

*Akira Mori, n. 1936. presidente y CEO de Mori Trust Co.*

## LEY 7

### Los buenos jefes de vez en cuando resultan impopulares

La mayoría de nosotros, si no todos, nos preocupamos de lo que piensan los demás. Es natural que queramos caer bien a la gente, incluida la gente que no trabaja para nosotros. Por esa razón, muchos directivos sienten la necesidad interior de ser populares dentro de su equipo de personas.

Casi todas las personas comparten una necesidad común: la de recibir aprobación. Es algo que empieza en la infancia, cuando sentimos la necesidad de recibir la aprobación de nuestros padres. Y más adelante, durante la etapa escolar, queremos que nuestros compañeros de clase nos acepten y nos aprecien. Para cuando alcanzamos la edad adulta ya llevamos grabada profundamente la necesidad de gustar a los demás.

Esta inherente necesidad de aprobación lleva a muchos directivos a esforzarse demasiado para ser populares, y eso termina generando problemas. No es necesario mostrarse frío y distante, pero hay que buscar el justo equilibrio entre ser amistoso y correcto. Hay que buscar un equilibrio que encaje con nuestra personalidad y con nuestro papel de directivo.

El primer escollo posible es el de la confianza. Por ejemplo, observe la situación siguiente, que a lo mejor ya ha experimentado usted. Su jefe le pregunta qué tal le ha ido el fin de semana. Usted contesta e intercambia unas cuantas palabras antes de pasar a hablar del trabajo.

Desde luego, ser educado es preferible a ser maleducado o grosero, así que acepte con afabilidad el acercamiento de su jefe. No obstante, existe una diferencia entre el interés sincero y la mera conversación educada.

No resulta difícil discernir si su jefe siente un interés auténtico hacia usted o simplemente está siendo educado. Hacemos estas valoraciones sin realizar un esfuerzo consciente, porque nuestro cerebro nos comunica de forma instantánea la decisión que ha tomado y nosotros la experimentamos en forma de sentimiento visceral.

Casi todos los adultos son lo bastante inteligentes para desenmascarar a los jefes que intentan congraciarse. Al principio, el equipo agradece que el jefe haga un

esfuerzo por ganarse su aprobación; pero enseguida, en cuanto el jefe empieza a dar síntomas de falta de sinceridad, el equipo empieza a volverse suspicaz. La suspicacia se parece mucho a la desconfianza, y nadie da lo mejor de sí a una persona de la que no se fía.

El segundo escollo es el de la manipulación. Cuando las cosas se tuercen y el comportamiento del jefe de repente pasa de excesivamente amistoso a excesivamente frío, ese fuerte contraste lleva a algunas personas a pensar que el jefe es un ser falso, que tiene dos caras, que es insensible y manipulador. Esta reacción no es justificada necesariamente, pero así es como reacciona mucha gente. Y a usted no le conviene que su equipo lo tache de manipulador.

El tercer escollo es el de transformar a amigos en enemigos. Cuando un miembro del equipo es un verdadero amigo íntimo del jefe, termina ocurriendo lo inevitable. Ocasionalmente, todo jefe se ve obligado a imponer una medida impopular o a echar una reprimenda por bajo rendimiento. O todavía peor, el jefe debe resolver una situación en la que un miembro del equipo ha cometido un error grave. El jefe ha de aplicar una disciplina a esa persona, incluso advertirla de que sus acciones podrían acarrearle el despido. Si el jefe que aplica la disciplina y el empleado que ha cometido el error son amigos, ello aporta una dimensión imprevisible al problema. Suele pasar que el empleado experimenta un resentimiento injusto e indebido que no tiene solución. Los amigos separados por un conflicto suelen transformarse en enemigos, y está claro que a usted no le conviene crearse enemigos dentro de su equipo.

El cuarto escollo es el aparente favoritismo. El equipo asumirá, con razón o sin ella, que un miembro del equipo que goza de una estrecha relación personal con el jefe está recibiendo favores y privilegios que les son negados a los demás miembros. Esto anima a los demás miembros a desear que los traten igual de bien. Empiezan a dedicar más tiempo a congraciarse con el jefe que a hacer su trabajo. Otros reaccionan adoptando una actitud malhumorada, distante y poco colaboradora. Ambas reacciones acaban con la productividad y hacen que la vida en la oficina sea desagradable.

La solución a estos escollos es ser educado, profesional y equitativo. Jamás finja amistad ni interés. Gánese el respeto haciendo siempre todo lo que pueda para ser un buen líder. A la larga, la gente lo respetará por ello, y seguirá su iniciativa.

Todo jefe está llamado a ser impopular alguna vez. Son gajes del oficio. Sin

embargo, aunque no pueda ser siempre popular, sí puede ser respetado en todo momento, lo cual importa mucho, mucho más.

*«Para evitar las críticas, no hagas nada, no digas nada y no seas nada.»*

*Elbert Hubbard, 1856-1915, escritor y filósofo estadounidense*

## LEY 8

### La gente es escandalosamente optimista a la hora de calcular el tiempo

Si repetimos la misma tarea muchas veces, terminamos siendo sumamente expertos en calcular cuánto tiempo va a llevar realizar una tarea parecida. Ya no hacemos los cálculos basándonos en los escasos o nulos conocimientos que tenemos, sino que hacemos previsiones tomando como base el conocimiento y la práctica. La experiencia nos ha enseñado muchas de las dificultades menos obvias con que podemos tropezarnos, y nuestros conocimientos detallados nos permiten predecir con exactitud el tiempo requerido para cada componente de la tarea a realizar, y después combinar esa información para calcular el tiempo total que se necesitará. Así es como la empresa de construcción con experiencia que oferta un precio fijo para levantar un rascacielos es capaz de planificar las horas de mano de obra que se necesitan con un margen de error del 1 %. Pero para tareas que no conocemos, la cosa es muy distinta.

Cuando se le pide a la gente que calcule el tiempo que va a tardar en realizar una tarea que desconoce, lo que hay que esperar es que sea escandalosamente optimista. Lo más seguro es que el cálculo a ojo que haga resulte descabelladamente inexacto. ¿Es una generalización injusta? No.

Usted mismo lo puede comprobar con facilidad. En primer lugar, examine su propia capacidad para hacer estimaciones. Repase la lista de tareas que tiene que hacer, seleccione una que conozca bien y anote el tiempo que tardaría en llevarla a cabo. A continuación, repase de nuevo la lista de tareas y busque la que le resulte menos familiar. ¿Cuánto tiempo va a llevarle? Apunte los cálculos y examine el grado de exactitud una vez que haya terminado ambas tareas.

De forma similar, pida a varios miembros de su equipo que le hagan una estimación del tiempo que tardarían en realizar todas las tareas que figuran en sus respectivas listas. Seguro que descubre que está trabajando con gente muy optimista. Seguramente es un rasgo positivo, dado que los optimistas consiguen en la vida más que los pesimistas. Sin embargo, como es jefe, tiene que trabajar con cálculos realistas del tiempo que se va a tardar en llevar a cabo un trabajo. De lo contrario, obligará a su equipo a intentar lo imposible y se verá condenado al fracaso. Tiene que saber cuándo ajustar los cálculos de tiempo que reciba y en qué medida. A continuación encontrará unas cuantas pautas de utilidad que resultan



sorprendentes por lo exactas:

Si un miembro del equipo se hace cargo de un trabajo por primera vez y puede concentrarse en dicho trabajo con total exclusividad, duplique el cálculo más pesimista que le haya dado.

Si, en paralelo, también tiene que continuar haciendo otro trabajo, triplique el cálculo más pesimista que le haya dado. ¡Sí, triplíquelo!

Si ese trabajo implica además contar con aportaciones de personas que no dependen personalmente de usted, pregunte a cada una de ellas cuánto tiempo van a necesitar para hacer dichas aportaciones, y después multiplique al menos por dos el cálculo que le hayan dado.

Haga la prueba. Es posible que se sorprenda de hasta qué punto son realistas estas reglas generales. Y, mientras tanto, se evitará sufrir los muchos problemas resultantes del hecho de terminar una tarea más tarde de lo esperado. Y cuando le diga a su propio jefe cuánto tiempo va a tardar de forma realista en cumplir un objetivo, tendrá una oportunidad de oro para convertirse en el personaje popular que entrega las cosas a su tiempo.

*«Que nuestra previa preocupación se convierta en previo pensar y previo planificar.»*

*Winston Churchill, 1874-1965, primer ministro del Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial*

## LEY 9

### La inercia tarda sólo quince minutos en desaparecer

Tan sólo lleva como un cuarto de hora que el estado de ánimo que reina actualmente en nuestro equipo se convierta en la norma a corto plazo. Por ejemplo: observe que todos los días, cuando llega el equipo para empezar a trabajar, los primeros quince minutos causan un fuerte impacto en el estado de ánimo que va a prevalecer durante toda la mañana, y puede que durante todo el día.

En muchas oficinas, el equipo comienza la jornada tomando un placentero café y charlando un poco de trivialidades: «¿Viste anoche el programa de televisión tal y tal?» Una breve conversación sobre deportes, televisión, cine, el tráfico, etc., que resulta simplemente educada. ¿Y por qué no empezar el día con un estado de ánimo relajado?

Por desgracia, este ambiente relajado fomenta una situación de baja productividad que permanece con el tiempo. Una vez que se ha instalado dicho estado de ánimo, se necesita un bombardeo de llamadas telefónicas, o una crisis inmediata, o que alguien exhiba un entusiasmo efervescente, para romper la inercia y establecer un ritmo distinto.

Por otra parte, si el equipo utiliza los primeros minutos de la jornada para pasar rápidamente de la charla cortés a la acción productiva, es inevitable que dicha jornada demuestre ser un día estupendo para que se hagan las cosas.

La inercia dicta que cuando las personas empiezan a moverse siguen moviéndose al mismo ritmo hasta que sucede algo que las saca de ese estado. Los momentos críticos para que se establezca un ritmo relajado son: la primera hora de la mañana cuando la gente llega al trabajo, la hora del café, la hora posterior a la comida y cuando se acerca el final del día. Todos esos momentos juntos constituyen una buena proporción de la jornada de trabajo.

El ritmo adecuado para un estudio creativo es posible que tenga que ser relajado y contemplativo. Hay artistas que realizan sus mejores obras cuando están escuchando música. Pero lo más probable es que ese ambiente tan tranquilo no resulte adecuado para nuestra oficina. Por ejemplo, una reunión de equipo para buscar ideas puede que dé los mejores resultados cuando el ritmo es frenético, rápido y demencial.

El ambiente y el ritmo tienen que ser acordes con los objetivos y con el tipo de equipo que estamos gestionando. ¿Cuál es el mejor ritmo para su equipo? El jefe tiene la responsabilidad de iniciar la jornada rodando a una velocidad apropiada para el trabajo que hay que llevar a cabo y después mantener un ritmo productivo a lo largo de todo el día.

*«Un objeto en reposo tiende a permanecer en reposo, y un objeto en movimiento tiende a permanecer en movimiento, con la misma velocidad y la misma dirección a menos que actúe sobre él una fuerza que lo desequilibre.»*

*Primera Ley del Movimiento de Newton,*

*Isaac Newton, 1643-1727*

## LEY 10

### La gente odia los cambios, pero los cambios ocurren

La prosperidad de la nación entera está aumentando o disminuyendo. Estudie cualquier gráfico que mida resultados y hallará una y otra vez que la riqueza de las naciones, la rentabilidad de las empresas, el mercado de valores, los logros medibles de los deportistas y de las mujeres están en ascenso o en descenso. Un detalle tranquilizador es que, por lo general, a lo largo del tiempo los gráficos reflejan siempre una mejora.

Los cambios son inevitables y todos aceptamos que el mundo está avanzando. En cambio, en el trabajo la mayoría de la gente prefiere que la vida sea siempre constante, cómoda y sin cambios. Pero la vida no funciona así.

Todas las empresas sufren un sinnúmero de circunstancias que traen cambios. Todos los directivos aprenden que deben aceptar el cambio constante como cosa necesaria e inevitable. Los directivos inteligentes ven en cada cambio una oportunidad, y buscan maneras de explotarlo en beneficio suyo. Esta actitud es esencial para triunfar como directivo. Es posible que usted considere que los cambios son oportunidades revitalizadoras; es posible que vea las iniciativas nuevas como una forma estupenda de reavivar su entusiasmo personal; pero haría bien en tomar en cuenta que seguramente habrá personas dentro de su equipo que vean las cosas de modo distinto.

En general, los empleados siguen siendo empleados cuando no afrontan demasiado bien los cambios que afectan a su manera de trabajar. Usted tiene que mostrar respeto por la aversión que siente la gente hacia los cambios, pero aun así llevarlos a la práctica cuando sea necesario. La renuencia que tiene la gente a aceptar el cambio sigue siendo un problema para los líderes de todos los sectores, y las ocho estrategias que siguen a continuación le servirán de ayuda a la hora de hacer frente a dicha dificultad:

Acostumbre a los miembros de su equipo a tolerar una cierta cantidad de cambios cada año, como algo ineludible. Recuérdeles por adelantado que los cambios frecuentes constituyen un hecho inalterable de la vida y que usted espera que afronten los cambios inevitables y busquen las ventajas positivas. De ese

modo, podrá aumentar por adelantado los niveles de aceptación.

Evite los cambios innecesarios. Puede que sea un cliché eso de «Si no está roto, no lo arregles», pero sigue siendo una verdad. Muchas empresas llevan a cabo cambios con cierta regularidad sin que sea necesario. Cerciórese de que los cambios son pasos al frente, no meras molestias para los empleados que obligan a éstos a dar un paso al lado o un paso atrás.

Cerciórese de corregir a una persona cuando la oiga decir que no espera que haya más cambios durante un tiempo. Recuérdele de buenas maneras cuál es la realidad de la vida.

Cuando lleve un cambio a la práctica, demuestre que respeta el desagrado que sienten los demás al respecto y que lo considera un punto de vista comprensible. Reconocer el derecho que tienen los demás a tener una opinión distinta suele servir para desactivar las protestas.

Explique por qué hay que introducir un cambio. Así ayudará a la gente a ajustar su forma de pensar y a que pase de la aversión a la aceptación.

Nunca empiece a introducir cambios para después suponer que, como usted ya ha hecho su parte, todo va a ir como la seda hasta alcanzar una conclusión satisfactoria. Eso sería abdicar de su responsabilidad. Los integrantes de su equipo tendrán la sensación de que usted les ha echado nuevos problemas encima y luego se ha largado. En lugar de eso, continúe al frente de la implantación del cambio hasta llegar a una conclusión satisfactoria del mismo.

Cuando implante cambios, manténgase alerta por si hay cosas que no salen como estaba previsto. Los miembros del equipo podrían tener interés en agazaparse detrás de pequeñas dificultades, como ejemplos que demuestran que dichos cambios no eran deseables. Reaccione solucionando el problema con calma e insistiendo otra vez en las ventajas que se obtendrán al final.

Por último, busque oportunidades para recompensar a la gente por haber contribuido a transformar el cambio en un éxito: nunca se olvide de expresar elogios cuando proceda expresarlos.

*«No es necesario cambiar. ¡La supervivencia no es obligatoria!»*

*Profesor W. Edwards Deming, 1900-1993, estadístico estadounidense, muy respetado en Japón por enseñar a los altos directivos a mejorar el diseño, la calidad del producto y las ventas*

## LEY 11

### La gente valora el elogio por encima del dinero

Existe un umbral de ingresos por debajo del cual esta ley no tiene validez. Sin embargo, en cuanto los ingresos sobrepasan dicho umbral, esta ley goza de una validez universal. Estudie lo siguiente:

En primer lugar, necesitamos ganar dinero suficiente para satisfacer nuestras necesidades básicas. Todos tenemos establecido un nivel mínimo individual para lo que consideramos un nivel de vida aceptable. A continuación establecemos nuestro nivel mínimo de ingresos. Si lo que ganamos está por debajo de ese mínimo, elevar nuestros ingresos pasa a ser la máxima prioridad.

Hay unas pocas personas que establecen su nivel mínimo de supervivencia escandalosamente alto, un estilo de vida de lujo. Están enganchadas a la droga de la buena vida. Las personas de este tipo han de ganar un salario elevado y además todas las comisiones, bonificaciones y beneficios que les sea posible a fin de mantener su estilo de vida. Si se les ofrecen gratificaciones especiales por cumplir objetivos, se desviven trabajando. A propósito, las personas de este tipo seguramente también dedican una cantidad de tiempo considerable a buscar maneras de engañar al sistema. Buscan un resquicio en la letra pequeña del sistema de bonificaciones que pueda permitirles técnicamente cumplir con la definición de éxito que hace usted y reclamar su gratificación aunque en realidad aporten resultados mínimos. Por lo tanto, cuando redacte planes de bonificaciones o de comisiones, sea escueto; ponga sumo cuidado a la hora de definir el plan y los premios, las bonificaciones o las comisiones.

Una vez que hemos alcanzado el estilo de vida que consideramos el mínimo confortable para nosotros, aunque nos llegue dinero extra, nos sentimos mucho más motivados por el éxito y el elogio. Nos da placer recibir elogios sinceros y auténticos, y estamos dispuestos a trabajar con tremendo ahínco para recibirlos.

De forma parecida, si se pregunta a un rico por qué sigue trabajando, nunca responde: «Porque quiero más dinero.» Siempre habla de realización, logro, satisfacción, proyectos nuevos, la emoción de los éxitos futuros, y si es lo bastante franco mencionará que le gusta recibir el respeto y los elogios de los demás.

Si elogiamos las acciones de las personas, lo que hacemos es estimularlas a

que repitan dicha conducta y fomentamos en ellas el deseo de hacer las cosas bien y recibir más elogios. Esto es tan obvio, que uno se pregunta por qué tantos directivos pasan más tiempo criticando a la gente que alabándola. A lo mejor se sienten rodeados por los problemas y las dificultades cotidianos, de tal modo que se fijan en todos los errores y en todo aquello que sale mal. Piensan que si algo sale mal porque la gente ha metido la pata, ellos deben señalar el error o de lo contrario el error se repetirá, y por lo tanto no les queda otro remedio que criticar que las cosas se han hecho mal.

Sí, eso es verdad, pero también puede ser una trampa para los directivos. Si los integrantes de su equipo tienen la impresión de que cada vez que se esfuerzan usted les hace una crítica, dentro de poco dejarán de esforzarse. Un síntoma de esta enfermedad sería cuando uno empieza a ver que varios miembros del equipo han desarrollado estrategias para dar la impresión de estar ocupados aunque en realidad están evitando hacer cosas que podrían dar lugar a una crítica.

Observe su manera de hablar. Sólo para asegurarse, durante un día lleve la cuenta de los elogios y las críticas que expresa. Si expresa más críticas que elogios, la gente descontará los elogios. La masa es supersensible a la crítica. Un gramo de crítica pesa más que un kilo de elogios. Por esta razón, en el recuento que haga debe salirle por lo menos una relación de cuatro a uno a favor de los elogios.

Cuando tenga que hacer una crítica, cuide de censurar la acción en lugar de la persona, Diga: «Lo que acaba de hacer usted ha sido una equivocación» en vez de: «Está usted equivocado.» La primera expresión sugiere que la persona ha cometido un error y que no debe repetirlo, mientras que la segunda va contra la autoestima de la persona y simplemente la aleja de usted, porque piensa que usted ha criticado su yo más íntimo.

Un último punto, y muy importante: si le dice a la gente una y otra vez que es estupenda, es posible que termine creando un equipo arrogante y engreído, lo cual daría lugar a otra serie de problemas distintos. Evite esto siendo concreto. Elogie las acciones y los resultados importantes. Explique a la persona por qué ha sido acertado lo que ha hecho. Explíquesele con brevedad, en público, y después pase a otra cosa. Verá que los demás integrantes del equipo sienten admiración y toman nota, de tal manera que el hecho de elogiar a una persona servirá de estímulo a varias.



*«Decir “bien hecho” cuando una persona hace una cosa bien supone tomar los poderes que han hecho ese esfuerzo y reforzarlos más de lo que creemos.»*

*Phillips Brooks, 1835-1893, clérigo estadounidense, escritor y obispo de Massachusetts*

## LEY 12

### Los directivos tienden a azuzar a sus caballos voluntariosos hasta la extenuación

Hay caballos tan voluntariosos que cuando el jinete o el entrenador los fustiga reaccionan trabajando hasta que se derrumban, literalmente hundidos por el agotamiento. Algunos son tan sumamente voluntariosos que se hace necesario sofrenarlos constantemente; de lo contrario, como son incapaces de dosificar el esfuerzo, enseguida se desgastarían y se volverían inútiles. Hay personas así. No se derrumban físicamente en el suelo, pero los resultados pueden ser igual de espectaculares.

¿Tiene usted caballos voluntariosos en su equipo? En ese caso, tiene usted mucha suerte. Trabajarán con ahínco y sacarán adelante más trabajo que otras personas. Y además dan un ejemplo excelente. Pero tenga cuidado: si los fuerza demasiado, darán escasos indicios de encontrarse próximos al agotamiento, hasta que llegue el día en que descubra que esa persona que usted tanto valora de pronto comete errores que no son propios de ella, o se muestra sumamente irritable, o se pone agresiva sin justificación, o, aún peor, está en su casa de baja por agotamiento físico y mental, quizás incluso por estrés laboral.

Los caballos voluntariosos poseen cualidades muy entrañables. Por ejemplo, seguro que nunca dicen: «No puedo aceptar más trabajo.» Además, una vez que han entendido lo que quiere usted, y siempre que sepan hacer el trabajo, necesitarán una supervisión escasa o nula. usted les da el trabajo y el trabajo se hace. Usted les da más trabajo y, a diferencia de otros miembros de su equipo, ellos lo aceptan sin protestar, ¡y trabajan todavía con más ahínco! Usted sabe que puede apoyarse en ellos. Le hacen la vida más fácil. Son los mejores de todos.

Una vez que haya identificado un caballo voluntarioso, tiene que saber cuánto trabajo es capaz de soportar. Por lo visto, no sirve de nada darles menos trabajo del que pueden aceptar, así que ¿cuándo hay que dejar de sobrecargarlos?

Cuando se les da trabajo extra, reaccionan haciendo un esfuerzo para poder con ello. Se les puede ver enfrascados, concentrados en el trabajo, en cada minuto del día. Y luego, si con eso no es suficiente, intentan trabajar más horas o se llevan trabajo a casa. Esto debería ser un timbre de advertencia para usted. Ellos no van a reconocer que no pueden con el trabajo, porque no es su manera de ser. Y si usted

no se fija, no se dará cuenta de que están empezando a descontrolarse.

Cuando se sienten bajo una presión extrema se esfuerzan aún con mayor empeño, pero entonces empiezan a cometer algún que otro error. Se vuelven un poco olvidadizos (cosa inusual en ellos) y la calidad de su trabajo disminuye ligeramente. Llegados a este punto, muchos jefes advierten un descenso en el rendimiento y reaccionan con una bronca o una crítica. El caballo voluntarioso piensa: «¡Ay, eso me ha dolido! ¡Es una injusticia! ¡Yo trabajo como un burro!»

A continuación se dan cuenta de que sus compañeros llevan una vida comparativamente más relajada, que tienen menos que hacer, que disponen de más tiempo para charlar y más tiempo para comer. Los demás meten menos horas y en cambio reciben los mismos elogios y probablemente el mismo sueldo. El caballo voluntarioso se vuelve un tanto irritable, puede que incluso rebelde. Y finalmente ese encadenamiento de cosas lleva al inevitable desenlace: el caballo voluntarioso decide marcharse, o se pone enfermo de verdad, o es despedido por conducta rebelde. Se ha perdido a una persona valiosísima.

El directivo inexperto puede que no se dé cuenta de cuál ha sido la causa de que su mejor trabajador se haya echado a perder. Y un directivo tonto puede que se dé cuenta de que ha exprimido demasiado a esa persona, y en cambio creer equivocadamente que las personas son prescindibles. Eso sería una necesidad por su parte, porque los caballos voluntariosos son personas valiosas muy difíciles de encontrar. No tienen precio, y no sólo porque sacan mucho trabajo, sino también porque dan un ejemplo que sirve para aumentar el rendimiento del equipo entero.

Piense en un entrenador muy capaz. Con un equipo de cuatro caballos o más, un entrenador experto situará al más voluntarioso al frente de todos, para que vaya marcando el ritmo, para que sirva de ejemplo a los demás y los estimule a dar lo mejor de sí. No obstante, el entrenador experto frenará a la cuadrilla y permitirá que su caballo voluntarioso avance al paso, para que el mejor elemento de su equipo siga siendo capaz de dar lo máximo de sí un año tras otro.

Identifique a sus caballos voluntariosos; busque indicios de que están empezando a agotarse y ayúdelos a frenar el ritmo. Lo más seguro es que ellos nieguen que les esté pasando nada; ése es otro rasgo característico de los caballos voluntariosos. Pese a sus protestas, usted cerciórese de que descansan cuando sea necesario para recargar las pilas y refrescarse un poco. Así podrá seguir teniéndolos entre las personas más valiosas de su equipo.

*«El caballo voluntarioso es el que carga con más alforjas.»*

*Proverbio jamaicano anónimo, en referencia al tratamiento de los esclavos*

## LEY 13

### Las personas se vuelven adictas con facilidad a ser apagafuegos

¿Es sensato ser el héroe del día que se enfrenta a otro problema gigantesco e inmediato y se gana la fama de ser un estupendo apagafuegos?

Si usted, o uno de los integrantes de su equipo, es un apagafuegos inveterado, ha de estar atento a las consecuencias. Existe una diferencia crucial entre tomar decisiones rápidas, actuar con decisión y ser un apagafuegos.

Las personas que tienen fama de rescatar a menudo a la empresa de un desastre inminente adquieren un cierto prestigio. Las empresas tienen tendencia a recompensar a estas personas encargándoles problemas que solucionar todavía más grandes y más urgentes. Ello sirve para generar una cultura de apagafuegos de vivir al día que puede ser sumamente contraproducente.

Ser un apagafuegos estupendo produce una gran satisfacción. Piense en la última ocasión en que usted consiguió impedir un desastre inminente. Tenía la adrenalina a tope, lo cual le produjo un verdadero subidón en el momento de reaccionar ante aquel desafío y salvar la situación.

En última instancia, si siempre se muestra reactivo en vez de proactivo recortará gravemente sus logros. Podría pasar que no fuera capaz de dedicarse a las actividades que reportan grandes beneficios ni a las prioridades que tiene planificadas de antemano. Se verá atrapado en vivir al día, en lugar de construir un futuro mejor. Además, si apaga suficientes fuegos, la ley de los promedios dicta que al final terminará quemándose. Un día, ya no podrá solucionar el problema, y las consecuencias podrían ser graves para usted.

No es fácil recuperarse cuando se ha estado en una situación de apagafuegos, pero he aquí varias ideas que podrían servir de ayuda:

Reserve una parte de su tiempo para tomar el control. Si es necesario, escóndase un rato para poder planificar la manera de salir del apuro.

Busque modos de hacer las cosas bien a la primera. Muchos de los problemas de hoy son el resultado de las chapuzas de ayer. Tome medidas para evitar que se repita el mismo problema.

Muy a menudo, el problema que ve usted es el resultado de una acción situada más atrás en la cadena de acontecimientos. Investigue a fondo, hasta que saque a la luz las causas profundas de la crisis.

No acepte automáticamente la primera solución ni la que sea más obvia; puede que haya otras mejores y más permanentes. Las soluciones nuevas y distintas a problemas antiguos suelen llevar a la invención de ideas nuevas que formen los cimientos sobre los cuales podrá construir éxitos importantes.

Cerciórese de que ningún miembro de su equipo es un apagafuegos empedernido, enganchado a la adrenalina y reacio a dejar ese vicio.

Coja ánimos, porque apagar fuegos es síntoma de un problema. Un problema es síntoma de una oportunidad. Busque la solución al problema y es posible que aparezca la oportunidad.

*«Los problemas significativos no se pueden resolver en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos. [...] En medio de toda dificultad hay una oportunidad.»*

*Albert Einstein, 1879-1955, físico alemán, famoso por sus teorías de la relatividad y la equivalencia entre masa y energía ( $E=mc^2$ )*

## LEY 14

### Los que buscan la atención no cambian nunca

Todos tenemos una arraigada necesidad de recibir atención. Para la mayoría de nosotros, dicha necesidad queda satisfecha con que nos digan de vez en cuando: «Bien hecho»; pero hay un pequeño porcentaje de personas que exigen mucha, mucha más atención.

Algunos niños reciben de sus amorosos padres una atención abrumadora y constante. A consecuencia de ello, quedan condicionados de por vida. Esperan ser siempre el centro de atención, y si no es así piensan que sucede algo malo. La personas así no pueden enfrentarse a la vida a menos que en todo momento sean ellas el centro de interés.

Cuando usted estaba en el colegio, a lo mejor se fijó en que había varios niños que se esforzaban por acaparar casi toda la atención del profesor. Incluso estaban preparados para crear problemas sólo para que el maestro se fijara en ellos, y disfrutaban enormemente de la atención que recibían después. Antes preferían llevarse una regañina que ser ignorados.

Los niños que acaban enganchados a recibir una atención constante trasladan esa necesidad tan arraigada a la edad adulta. Para cuando llegan a formar parte del equipo que dirige usted, es posible que tengan ya muchos años de experiencia en manipular a sus compañeros y a su supervisor, ¡usted, por ejemplo! Casi con toda seguridad tendrán más pericia en salirse con la suya que usted en lidiar con una persona tan exigente.

He aquí algunas señales: dedicar tiempo a engatusar a los demás a fin de recibir a cambio admiración y cumplidos frecuentes; intentar constantemente llamar la atención; esperar que otros miembros del equipo tengan deferencia con ellos; falta de sensibilidad hacia otros miembros del equipo; y hasta fomentar relaciones románticas o sexuales que les permitan salirse con la suya. El primer objetivo de estas personas no es hacer el trabajo sino acaparar al atención. Las personas así son sumamente perjudiciales, todo lo contrario de un jugador en equipo.

Por suerte, las personas que pertenecen a esta categoría constituyen un porcentaje pequeño, puede que sea una de cada cien, pero si un miembro de su equipo está esforzándose continuamente por acaparar una gran parte del tiempo de que dispone usted, póngase alerta. Si además descubre que cuando no responde de inmediato a esa persona ella empieza a causarle problemas, entonces es que tiene entre sus filas a un personaje que busca la atención. En ese caso, tiene que saber que las cosas no van a mejorar.

A no mucho tardar, habrá otros miembros del equipo que tendrán la sensación de no estar recibiendo de usted la cuota de atención que merecen. Peor todavía, descubrirá usted que todo el mundo deja de centrarse en cumplir los objetivos y empieza a competir para que se reconozcan más sus necesidades. Después vendrán las desavenencias entre los integrantes del equipo, y el verdadero culpable, el que busca llamar la atención, muy hábilmente, no dará la impresión de haber sido el causante.

La persona que busca atención no va a cambiar una costumbre que tiene de toda la vida. Una táctica que puede emplear usted es la de cargarla de más trabajo para que no tenga tiempo de crear problemas. Pero si eso no funciona, el último recurso es desagradable pero inevitable. Al final tendrá que despedirla, o de lo contrario el equipo y usted van a pasarlo mal.

*«La atención excesiva, aunque sea negativa, constituye una “recompensa” tan poderosa para un niño que de hecho refuerza la conducta no deseada.»*

*Stanley Turecki, psiquiatra estadounidense, de su libro El niño difícil*



## LEY 15

### La gente prefiere dejar las tareas desagradables para el final

A nadie le gusta la perspectiva de llamar a un cliente para darle la mala noticia de que el pedido que hizo se va a retrasar. A nadie le gusta la perspectiva de tener que reprender a un empleado. ¿Y a quién le apetece ir corriendo a ver al jefe para reconocer que acaba de cometer un error que va a resultar carísimo? Todos pensamos: «Antes tengo que hacer tal o cual cosa», y así aplazamos la tarea desagradable para más tarde. Pero eso tiene desventajas.

Cuando postergamos una tarea desagradable, experimentamos un persistente sentimiento de culpa que nos roba la alegría de vivir y nos vuelve menos capaces de hacer nuestro trabajo. Según va pasando el tiempo, la mayoría de los problemas aumentan de magnitud hasta que se transforman en problemas más grandes y todavía más difíciles de solucionar.

Como jefe que es, usted tiene que tener conocimiento lo antes posible de los fallos pequeños que hayan ocurrido, antes de que se hagan mayores. Le conviene limitar los daños lo antes posible, y aquí radica el dilema.

Si, cuando una persona comete un error, usted la trata con demasiada benevolencia, la estará animando a que piense que usted no se preocupa mucho de los altos niveles de calidad. Si usted es demasiado severo con la persona que ha cometido el error, ésta hará lo que no está escrito con tal de esconder sus meteduras de pata donde usted no pueda encontrarlas.

Si trata a las personas con dureza y ellas se sienten aplastadas, les arrebatará toda la seguridad en sí mismas y en el futuro no se sentirán lo bastante seguras para tomar decisiones por sí solas. La consecuencia de esto es que usted va a tener que dar su aprobación, por adelantado, a todo lo que se haga. Se verá tan sobrecargado con decisiones minúsculas y carentes de importancia que no le quedará tiempo para las cosas importantes.

Las soluciones que tiene son las siguientes:

Diga a las personas que cuanto más tarden en informarlo de un problema, más fuerte será la reprimenda.

Transforme todos los errores en una experiencia de la que sacar alguna enseñanza, e invierta el coste del problema en enseñar a su equipo a hacerlo bien la próxima vez.

Adopte una actitud filosófica frente a los errores, para que la gente sepa que usted acepta la realidad de que todo el mundo se equivoca de vez en cuando. No se queje ni lloriquee, pero inmediatamente después de haber soltado una corta reprimenda, sea pragmático y póngase a buscar la solución.

Acepte la responsabilidad en última instancia y cargue con la culpa de los errores cometidos por su equipo. Descubrirá que lo respetan por ello y reaccionan trabajando con más ahínco para usted.

Si una persona repite un error, sea más severo con la reprimenda; y si lo comete por tercera vez, sea duro de verdad. Si después de eso la persona sigue repitiendo el error, tendrá que averiguar a qué se debe tanta reiteración. Ha de buscar una solución para que no vuelva a suceder.

Por último, inocule la tradición de que usted siempre consigue resolver y eliminar las tareas desagradables, para que, ya sin ningún resquicio de culpabilidad, pueda invertir lo que quede del día en un actividad más positiva, más productiva y más placentera.

*«Las acciones alimentan y fortalecen la seguridad en uno mismo; la inacción en todas sus formas alimenta el miedo. Para combatir el miedo, actúa. Para incrementar el miedo, espera, aplaza, posterga.»*

*David Joseph Schwartz, autor de La magia de pensar a lo grande*

## LEY 16

### La gente quiere que le den el trabajo sólo de cuatro maneras

Es extraño, pero suele ocurrir que la gente no está dispuesta a hacer lo que queremos, simplemente porque no le gusta cómo se lo hemos pedido; no le ha gustado nuestra manera de delegar el trabajo.

En estas ocasiones, es poco probable que nos expliquen el motivo real de que no avancen. Usted puede que se sienta intrigado y se ponga a pensar: «¿Por qué no avanzan con el trabajo?» o «¿Por qué lo estarán haciendo tan mal?».

Antiguamente, la solución a esto era hacer restallar el látigo. Ahora ya no hacemos eso, pero cuando nos enfrentamos a un rendimiento bajo, la primera reacción de muchos jefes consiste en aumentar la presión, cuando la raíz del problema es que han creado resistencia al no delegar el trabajo de manera eficaz.

Conseguiremos más si adaptamos nuestra forma de delegar a la persona y a la situación. Para complicarlo todavía más, como jefes tenemos cada uno un estilo favorito de delegar que encaja con nuestra personalidad. De forma natural, sin pensar, tendemos a emplear ese estilo más que otro.

Asimismo, cada empleado tiene un estilo favorito a la hora de recibir trabajo. Cuando el estilo del jefe y el del empleado no coinciden, comienzan los problemas.

Las personas prefieren recibir instrucciones de cuatro maneras bien distintas:

«Usted dígame con exactitud qué es lo que quiere que haga.»

«Deseo que tenga en cuenta mi opinión antes de decidir lo que he de hacer.»

«Necesito ser yo el que decida lo que he de hacer.»

«Quiero que esto se hable con el equipo entero y que se tome una decisión

conjunta, y después lo haré con mucho gusto.»

Vamos a examinar cada una de las preferencias.

*«Usted dígame con exactitud qué es lo que quiere que haga.»*

Hay personas que siempre trabajan mejor cuando simplemente se les dice lo que tienen que hacer. Puede que necesiten apoyo en el transcurso del trabajo, o que trabajen mejor cuando se las deja a solas con la tarea. Con frecuencia, a las personas que prefieren este estilo de delegar se les da bien realizar un trabajo repetitivo con gran nivel de calidad. Por lo general, este tipo de persona le dice al jefe la forma en que prefiere recibir el trabajo, que a menudo suele ser también mediante instrucciones escritas. Y con frecuencia estas personas mantienen el interés aunque pase el tiempo, incluso haciendo trabajos repetitivos que a otras les resultarían aburridos.

*«Deseo que tenga en cuenta mi opinión antes de decidir lo que he de hacer.»*

Hay personas que simplemente no pueden comprometerse a fondo en realizar ninguna tarea ni en cumplir ningún objetivo hasta que el jefe les demuestra primero que valora su opinión. Dichas personas suelen ser las creativas, aquellas a las que se les da bien buscar soluciones nuevas a los problemas o maneras nuevas y mejores de hacer las cosas.

*«Necesito ser yo el que decida lo que he de hacer.»*

Hay una serie de personas que tienen verdaderos problemas para aceptar órdenes, y punto. Estas personas tienen problemas para hacer cualquier cosa que les haya sido delegada por otras. Necesitan sentir que ellas controlan totalmente la manera de pasar la vida en el trabajo. A lo mejor usted está pensando que debe evitar tener personas así dentro de su equipo; sin embargo, éstas suelen ser precisamente las personas que consiguen cosas importantes para usted con una supervisión escasa o nula. Pero antes debe usted ayudarlas a que se comprometan a alcanzar los objetivos que usted pretende. Deberá invertir tiempo en presentarles los objetivos. Ellas le permiten a usted que controle los objetivos, a cambio de que usted dedique un poco de tiempo a convencerlas y después darles libertad para que ellas mismas controlen los minutos y las horas que trabajan. No obstante, de todas formas necesitará revisar su trabajo de tanto en tanto y cerciorarse de que no se desvían del objetivo que usted les ha trazado.

*«Quiero que esto se hable con el equipo entero y que se tome una decisión conjunta, y después lo haré con mucho gusto.»*

Hay también empleados que ansían que en el trabajo haya democracia. Quieren tener voz. Ven la ventaja que representa que el equipo entero esté de acuerdo. Les gusta el procedimiento de trabajar en comités. Con frecuencia, se comprometen a lograr cosas en aras del éxito del equipo, del bien común, pero se rebelan contra todo lo que huelga a dictadura.

Muy pocas empresas, si es que hay alguna, intentan dirigir su negocio como si fueran democracias, de modo que cabría pensar que el destino de esos empleados es acabar en el paro. Pero es posible que esas personas sean también las que más se preocupen por sus compañeros de trabajo. Arrojarán a sus colegas en los malos tiempos y desempeñarán un importante papel a la hora de construir el espíritu de equipo que resulta tan esencial para lograr un éxito prolongado. Usted las ayudará a que acepten sus decisiones y el trabajo que les encargue permitiéndoles una cierta libertad para hablar, escuchando lo que tengan que decir y reconociendo el valor de su aportación.

Este esquema de cuatro tipos distintos de personas sirve para ilustrar el hecho de que cada persona aporta sus personales puntos fuertes a un equipo, y el método que empleemos para distribuir el trabajo puede motivarla a que dé lo máximo de sí o crear, sin que nos demos cuenta, innecesarias barreras que entorpezcan su rendimiento.

Examine a los miembros de su equipo. En su opinión, ¿qué estilo prefiere cada persona? Si no conoce la respuesta, encontrará pistas por medio de la observación.

También tenemos que variar nuestro método a fin de adaptarlo a cada conjunto de circunstancias. Si el edificio estuviera ardiendo no vacilaríamos; simplemente le diríamos a la gente lo que tiene que hacer con voz fuerte y autoritaria. Está claro que ése no sería el momento de tomar en cuenta el estilo de orden que prefiere cada persona, ni tampoco sería el momento de debatir nada. Ese estilo exigente suele ser correcto para un tipo de emergencia de las de «actúa ya, o el problema irá a peor».

Pero en otras ocasiones se hace necesario emplear métodos diferentes para personas diferentes. Conociendo los cuatro estilos y parándose un momento a pensar cuál es el más apropiado para la persona y para la situación, un directivo

terminará siendo un experto en escoger el método adecuado. Siempre haga un alto para decidir qué estilo es el apropiado para la ocasión:

Diga a la persona exactamente qué es lo que quiere que haga, explicando con claridad quién, cómo, qué, por qué y cuándo.

Consulte a la persona y pídale su opinión, pero reservándose el derecho a decidir lo que ésta va a hacer en realidad.

Explíquele lo que necesita hacer, lo que desea que haga esa persona para ayudarlo a usted a alcanzar dicho objetivo, y permítale que diga: «Sí, lo haré.» Y si elude comprometerse o dice que no, invierta un poco de tiempo en averiguar por qué y en abordar los motivos.

Implique al equipo entero en decidir la manera de alcanzar los objetivos que usted pretende, qué tareas hay que llevar a cabo y quién va a hacer el trabajo y asumir la responsabilidad de que se lleve a cabo cada una de dichas tareas. Cuando decida utilizar este método democrático, cerciórese de que es el más adecuado para la ocasión. Y también tenga en cuenta que después, si no está contento con la decisión que ha tomado el grupo y de repente adopta un estilo directo y dictatorial, su equipo se sentirá confuso en el mejor de los casos, y en el peor de los casos pensará que usted ha hecho caso omiso de todos, lo cual crea resentimiento.

Por desgracia, la mayoría de los jefes presionan a su gente, siempre con prisas, sin pararse a pensar un instante en lo que están haciendo exactamente.

*«No hay medida a la que no recurra un hombre con tal de evitarse el duro esfuerzo de pensar.»*

*Thomas Edison, 1847-1931, inventor y empresario estadounidense*

## LEY 17

### La productividad es un rasgo natural

En contra de lo que creen muchos directivos hastiados, todos somos personas productivas por naturaleza. La productividad es un rasgo innato del ser humano que todos ponemos en acción cuando las circunstancias son convenientes.

Para soltar nuestra capacidad productiva natural necesitamos lo siguiente:

Conocer las metas y visualizar cómo será el éxito y qué sentiremos al alcanzarlo.

Sentirnos seguros de que estamos avanzando hacia la consecución de dichas metas.

Centrar la atención en trabajar para conseguir esas metas, descartando las tareas menores o que no sirvan al caso en favor del trabajo orientado a nuestros fines.

Todo directivo que se esfuerce en crear las tres circunstancias anteriores verá cómo aumenta el rendimiento de su equipo. No se trata de lanzarse a una actividad frenética y enfebrecida, eso sólo conduce al agotamiento y a cometer errores.

Cree circunstancias productivas cerciorándose de que su gente conoce y comprende las metas. Anímela a disfrutar de la sensación de éxito inminente que experimentará cuando se vaya alcanzando cada meta. Con independencia de lo que haya sucedido anteriormente, anime a las personas a que se embarquen en una actividad productiva y orientada hacia los objetivos ya mismo, durante lo que queda de esta hora y lo que queda de hoy. No se preocupe del tiempo que se ha desperdiciado, invierta tiempo sabiamente empezando ahora mismo.

Todos los días, dedique una parte de su tiempo a estimular a su equipo para que invierta su propio tiempo en actividades que conduzcan a resultados, en vez de pasarlo trabajando sin más. Y no olvide dar buen ejemplo. Demuestre que la productividad personal es importante para usted invirtiendo usted mismo el tiempo de manera eficaz.

Y tampoco se olvide de recompensar los esfuerzos productivos de los

miembros de su equipo. Muchos jefes pasan esto por alto y se concentran en recompensar únicamente los logros. El esfuerzo productivo es igualmente digno de elogio, porque inevitablemente lleva a obtener buenos resultados.

*«La productividad es un rasgo que llevamos al nacer, no una capacidad adquirida.»*

*Richard Ott, coautor de Poner en marcha la productividad*



## LEY 18

A la gente se la puede engañar fácilmente para que crea que «urgente» quiere decir «importante»

Hay tareas «importantes» y tareas «urgentes». Y hay poquísimas tareas que sean a la vez importantes y urgentes.

En la vida laboral, los términos importante y urgente tienden a ser polos opuestos que compiten constantemente por reclamar nuestra atención y que tiran de nosotros en direcciones contrarias. Por ejemplo, en un momento dado a la mayoría de los directivos se les exige que conciban un plan importante, o bien que hagan una aportación al mismo. Podría ser el plan del año que viene o un proyecto de envergadura. O puede ser que uno necesite reflexionar detenidamente sobre el modo exacto en que su equipo va a cumplir los objetivos establecidos para el mes próximo.

Cuestiones tan importantes requieren una reflexión profunda: de qué manera organizar a la gente y el trabajo; qué es necesario hacer primero; si uno va a ser capaz de alcanzar el nivel de calidad que se exige; si nuestro equipo está intentando lograr un imposible; si uno cuenta con suficientes recursos en cuanto a personal, dinero, tecnología, etc.

La planificación tiene una importancia crucial. Ejecutar mal el plan podría acarrear consecuencias muy graves. Ejecutarlo bien podría aportarnos un importante éxito. En cambio, lo típico es que los directivos dejen para más tarde las sesiones de planificación y den preferencia a las tareas menores pero urgentes del día. Al final, cuando ya no pueden postergarlo más, tienen que preparar de prisa y corriendo un plan importante y hacer fraguar, sin pensarlas bien, las ideas que han concebido a toda prisa, a modo de objetivos inamovibles que luchan por alcanzar, derrotados por una planificación inadecuada ya antes de haber empezado. Lo importante ha sucumbido víctima de lo urgente.

Todos los días, cada miembro de nuestro equipo se ve obligado a decidir entre las tareas que son importantes y las que son urgentes. Por ejemplo, cuando llama alguien para recordar a un miembro del equipo que tiene que dar una respuesta a una petición de información que se le hizo el día anterior. Lo natural es que dicho miembro del equipo experimente la urgencia que ha generado la persistencia del llamante. Su deseo es ser servicial, pero tiene dificultad para

responder a la petición al tiempo que realiza el importante encargo que le ha hecho usted. Intenta buscar tiempo para responder, y tras recibir otro par de apremios verbales, hace un alto en el importante trabajo que le encargó usted y dedica una hora a recopilar la información que le piden. Pero proporcionar esa información era menos importante que el trabajo que ha dejado de hacer para el proyecto de usted. Ahora resulta que se ha desperdiciado una hora en una tarea que tenía poco o nada que ver con las responsabilidades o el objetivo del equipo. Nuestro deseo de ayudar a otros compañeros es un ejemplo de una trampa muy frecuente: la de lo urgente frente a lo importante. Uno puede verse haciendo el trabajo de otro mientras una parte del suyo propio permanece intacta.

Por supuesto, uno siempre tiene su cupo de tareas menores pero urgentes. Pero si se hacen primero las tareas menores, es muy posible que a uno se le pase la jornada sin que haya tocado siquiera el trabajo que tenía la máxima prioridad, o como mucho habiéndolo terminado sólo a medias. Al final del día uno se siente cansado de todo ese esfuerzo, lo que se mezcla con la frustración de no estar avanzando como es debido con el trabajo más importante.

Cuando uno se asegura de que los sucesos urgentes del día no controlen toda la agenda de trabajo, deja más tiempo libre para las tareas importantes. ¿Cómo se puede lograr esto?

No existe una lista sencilla de reglas que, siguiéndola, nos garantice en todo momento que vamos a conservar el equilibrio correcto entre lo urgente y lo importante. Esta parte de la gestión de usted mismo y de sus subordinados constituye un arte, pero he aquí unas cuantas tácticas que funcionan:

Sea implacable con respecto a dedicar la mayor parte de la jornada a sus máximas prioridades. Sea inflexible a la hora de decidir cómo invertir el tiempo.

En lugar de iniciar la jornada despejando las tareas menores de su mesa, aparte éstas a un lado para más tarde. Empiece trabajando en los temas importantes y adelántelos todo lo posible. Luego, después de haber hecho progresos que sean satisfactorios, deje el tiempo justo para resolver las cuestiones de poca importancia en una sesión apretada e intensamente productiva.

Muchas personas están convencidas de que si son agresivas, persistentes y exigentes, pueden colocar sus propias prioridades en lo más alto de nuestra pila de trabajo. No se deje engañar por asuntos de prioridad baja que llegan disfrazados de otra cosa.

Algunas cosas no podrá hacerlas. Una característica que forma parte intrínseca del trabajo es la de que nunca va a haber tiempo suficiente para hacerlo todo. Por lo tanto, clasifique sus tareas según prioridades para atender primero las que sean más importantes. De ese modo dejará de hacer las cosas menos importantes, en vez de dejar de hacer las más importantes.

Enseñe a los miembros de su equipo a decidir entre tareas urgentes y tareas importantes. Proporciónales directrices para que sepan de qué modo desea usted que decidan qué hacer y qué no hacer. Enséñelos a invertir los minutos y las horas de cada jornada. No le conviene que acudan a usted cada vez que llega una tarea nueva; en lugar de eso, le conviene enseñarlos a tomar las decisiones que gozarían de su aprobación.

*«Las cosas que importan más nunca deben estar a merced de las que importan menos.»*

*Johann Wolfgang von Goethe*

## LEY 19

### La mayoría de las personas odian ser organizadas

«Una mesa desordenada es característica de los genios. Puede que a ti te parezca un caos, pero yo soy capaz de localizar cualquier documento de inmediato.» Problema: ¿qué pasará cuando este empleado esté enfermo y usted necesite encontrar una información esencial a toda prisa?

No importa si este empleado es capaz o no de trabajar de manera eficiente a pesar del desorden, lo cual es sumamente improbable porque la organización personal de cada miembro del equipo ha de adaptarse a ciertas normas básicas de buenas prácticas, o de lo contrario perjudicará al equipo.

Y cuando usted esté enseñando la oficina a una visita importante, ¿qué pensará dicha visita de usted y de su equipo al ver ese desorden y ese aparente caos?

Todos hemos de adaptarnos a determinadas normas de organización personal, y de forma colectiva entre nuestro equipo ha de haber un flujo eficiente de trabajo, documentos, etc. Además, tiene que ser fácil acceder a la información relativa al trabajo que se está haciendo y a datos históricos que puedan resultar de utilidad.

Y entre dichas disciplinas debe incluirse la organización de la información contenida en los ordenadores, tanto en los sistemas que cubren toda la empresa como en los ordenadores personales. Si la gente no organiza los correos electrónicos y demás archivos de su ordenador, es seguro que su productividad caerá en picado. Los empleados que usan ordenadores personales en el trabajo han de aceptar que son custodios de información esencial que pertenece a la empresa, información que ha de estar disponible si la necesitan otras personas en momentos en que el usuario de ese ordenador se encuentra ausente.

Algunos empleados luchan con uñas y dientes para proteger lo que ellos consideran que es su derecho particular a ser desorganizados o a manejar un sistema de organización personal que sólo entienden ellos. Puede que incluso piensen que teniendo un método de trabajo especial e indescifrable van a ser más imprescindibles. Usted no puede permitir tal cosa, porque con el tiempo eso perjudicará al equipo. La actitud de esa persona creará problemas al equipo y a

usted personalmente. Ser organizado no es una opción, sino una responsabilidad fundamental de todo directivo para que el flujo de documentos que pasan por su equipo esté bien organizado, lo entienda todo el mundo y se acceda a él con facilidad.

Los mejores sistemas y disciplinas administrativos son aquellos que son lo más simples posible y ahorran tiempo, en vez de crear una carga de trabajo adicional. Es necesario diseñar sistemas que le hagan la vida más fácil al equipo. Si usted personalmente no sabe hacerlo, reclute a algún experto que le ayude... y dese prisa.

*«Nunca he conocido a una persona de éxito en ningún campo que no estuviera bien organizada.»*

*Mark H. McCormack, 1930-2003, fundador de International Management Group*

## LEY 20

### Los jefes tienden a encargar las peores tareas a su mejor gente

Es un problema. ¿En quién voy a delegar las tareas más difíciles?

Estudie la siguiente situación. Su equipo tiene una serie de objetivos que cumplir. Usted divide dichos objetivos en varias tareas y asigna una a cada miembro del equipo. Algunas de ellas requieren tratar con personas ajenas al equipo, probablemente una mezcla de clientes fijos o eventuales y otros departamentos o proveedores.

Una de las tareas es especialmente difícil, porque requiere lidiar con una persona que tiene fama de ser intratable y poco dispuesta a colaborar. Esta persona suele quejarse sin justificación, habitualmente solicita un trato preferencial, exige un nivel de servicio irrazonable y en cambio luego siempre incumple lo que ha prometido. Además, esta tarea, una vez que se haya llevado a cabo con éxito, aportará tan sólo una pequeña parte al éxito conjunto del equipo. Pero es necesario llevarla a cabo.

El miembro más experimentado de su equipo es muy capaz de tratar con gente difícil. ¿Le asignaría la tarea a él/ella? La mayoría de los jefes sí. Parece la solución más obvia. Pero puede que sea poco juiciosa.

La mayoría de los jefes emparejan automáticamente altos niveles de capacidad con altos niveles de dificultad, y al hacer eso suelen limitar el éxito global de su equipo. No existe una correlación automática entre mucha dificultad y mucho beneficio. Que una tarea sea difícil no quiere decir que vaya a aportar muchos beneficios, rentabilidad, resultados, etc. La experiencia sugiere que, de modo perverso, lo que suele suceder es lo contrario: los trabajos más incómodos, una vez terminados, aportan el rendimiento más bajo a cambio de lo que se ha invertido en tiempo y en esfuerzo.

Si usted quiere ir a lo fácil, seleccione el mejor empleado que tiene para el trabajo de evitar problemas y divida el resto de las tareas entre los demás integrantes del equipo. Así le llegarán menos problemas a la mesa, pero no logrará gran cosa. Y al final, los directivos son valorados según los resultados de su equipo; de modo que antes de decidir a quién va a encargar una tarea difícil, el jefe astuto se para un instante y se hace las preguntas siguientes:

¿Quién lo va a hacer mejor?

¿Quién lo va a hacer más rápidamente?

¿Quién lo va a hacer con el mínimo apoyo necesario de mi parte?

Si encargo el trabajo a fulano de tal, ¿tendré algún inconveniente? En particular, ¿cuál va a ser el efecto global que ejerza sobre los resultados del equipo?

¿Qué emparejamiento entre persona y tarea va a arrojar los mejores resultados para mi equipo?

Las respuestas a estas cinco preguntas le ayudarán a tomar la decisión más equilibrada. Siempre que sea posible, le conviene evitar que sus mejores empleados se pasen el día entero atrapados en tener que lidiar con las tareas más agotadoras y logrando escasos resultados. Conseguirá más si permite que su mejor gente esté libre para concentrarse en los objetivos que aportan los mayores beneficios y con los que los resultados globales del equipo puedan subir como la espuma.

Si desea obtener los mejores resultados posibles, siempre sitúe a su mejor gente allí donde estén las mejores oportunidades.

*«Tal vez sea necesario ir al sur durante un tiempo, para poder viajar al norte.»*

*Edward de Bono, n. 1933, creador del término «pensamiento lateral».*

## LEY 21

### Hay personas poco inteligentes que son muy valiosas, pero hay otras que son peligrosas

James no es el miembro más avisado del equipo. De hecho, puede que sea un poquito corto. Pero a pesar de esto, James es un valioso jugador de equipo. Todos los días, sin fallar ninguno, lleva a cabo las mismas actividades esenciales que son necesarias para que siga funcionando el departamento.

Otras personas dirían que lo que hace él es muy pesado; el carácter repetitivo del trabajo las llevaría a sentirse frustradas y aburridas. Y las personas que se aburren tienden a dejar vagar la imaginación hacia cosas más interesantes, y entonces ese bajo grado de concentración las lleva a cometer errores y chapuzas. Pero a James no le ocurre eso. Él está contento con el papel que desempeña y hace un trabajo fiable. Necesita una estrecha supervisión cuando le se pide que haga algo que se sale de lo que hace habitualmente, pero por lo demás se le puede dejar solo sin problemas. Así pues, James es una persona muy valiosa mientras realiza el trabajo actual.

Eva, al igual que James, no es demasiado espabilada. Sin embargo, es muy trabajadora. Y también es ambiciosa y posee seguridad en sí misma. Ya lleva dos años formando parte del equipo y sabe bastante bien cómo funcionan las cosas. En vista de todas estas cualidades, parece sensato promover a Eva y convertirla en la persona responsable de cuidar del importante contrato que acaba de firmarse. Ese nuevo reto revitalizará el entusiasmo de Eva, y sus conocimientos la ayudarán a hacerlo bien. Sin embargo, el entusiasmo, los conocimientos y la ambición de Eva superan con mucho a su intelecto. ¿Importa esto? Bueno, depende del grado de autonomía que tenga y de los problemas que se le presenten. De entrada, estudiemos estas reflexiones acerca de la inteligencia y el trabajo.

Una conocida forma de medir la inteligencia de una persona es el test del cociente intelectual, que comprende ejercicios de gimnasia mental que requieren razonamiento espacial, matemático y verbal. Dicho test se efectúa a contrarreloj, y los resultados se comparan con los de otras personas de edad similar. Así pues, nuestro CI es una medida de la capacidad que tenemos para resolver mediante razonamientos una serie de rompecabezas de números, palabras, imágenes y relaciones espaciales. Estos cuatro aspectos del razonamiento abarcan casi todas las decisiones que se toman en el trabajo.



El diccionario *American Heritage* define la inteligencia del modo siguiente: «Ser inteligente implica por lo general poseer la capacidad de hacer frente a problemas nuevos y de utilizar de manera eficaz la facultad de razonar y deducir.» En el trabajo, utilizar el razonamiento implica tomar decisiones que vayan seguidas de acciones.

Ahora regresemos con Eva. Los conocimientos y el entusiasmo que sin duda posee deberían permitirle hacer frente a la mayor parte de sus responsabilidades adicionales. Sin embargo, cuando se trata de tomar decisiones que afectan al éxito de ese importante contrato nuevo, su limitada capacidad para pensar en las consecuencias que van a tener los posibles cambios económicos (razonamiento matemático) o para entender e interpretar bien lo que quieren decir otras personas (razonamiento verbal) puede hacerla tropezar. Es muy posible que tome decisiones erróneas que tengan repercusiones problemáticas o costosas. Así pues, escoger a Eva podría resultar peligroso.

Las personas menos inteligentes suelen ser ideales para trabajos que a otros les resultan repetitivos y aburridos. Con una atenta supervisión, son por lo tanto personas muy valiosas para ciertas tareas esenciales.

Las personas menos inteligentes que poseen ambición y seguridad en sí mismas suelen resultar peligrosas para el éxito cuando se les da el poder de tomar decisiones.

Si usted tiene en su equipo una persona que es un poco corta en algunos aspectos de vital importancia, tendrá que reconocer las limitaciones que tiene esa persona para tomar decisiones acertadas. Deberá preocuparse de pensar por adelantado exactamente qué grado de libertad concederle.

Cerciórese de que esa persona sabe en qué ocasiones desea usted que «simplemente me mantenga informado», en cuáles necesita que «me consulte la decisión que ha tomado antes de actuar» y en cuáles debe «venir a verme antes de decidir nada». Y siempre ponga cuidado en tratarla con respeto.

*«Que a uno lo consideren tonto y se lo digan es más doloroso que si a uno lo llaman glotón, mentiroso, violento, lascivo, holgazán, cobarde; todas las debilidades, todos los vicios tienen sus defensores, su retórica, su ennoblecimiento y su exaltación, salvo la falta de inteligencia.»*

*Primo Levi, 1919-1987, químico y escritor italiano*

## LEY 22

### Hay personas vagas que son muy valiosas, pero hay otras que es mejor despedirlas

Entre los empleados de toda empresa hay ciertas personas que simplemente son vagas por naturaleza. Puede que uno sienta la tentación de deshacerse inmediatamente de ellas, pero espere, antes reflexione sobre lo siguiente.

Existen tres tipos de vagos en el trabajo:

Tipo 1:

«Soy vago porque todo me importa un bledo. El principal objetivo que tengo en el trabajo es pasar el día haciendo el menor esfuerzo posible. Soy un experto en eludir trabajo. ¡Llevo así toda la vida y no pienso cambiar!»

Tipo 2:

«Soy vago porque me aburro. Hasta ahora en el trabajo no ha ocurrido nada que me haya motivado a levantar el culo y ponerme a hacer cosas.»

Tipo 3:

«Soy vago porque quiero las recompensas sin tener que trabajar para obtenerlas. Busco la alternativa fácil que me permita conseguir lo que quiero sin tener que hacer un gran esfuerzo personalmente.»

Con un poco de suerte, puede que el miembro holgazán de su equipo sea del tipo 2. Suele pasar que estas personas se han vuelto vagas porque el trabajo les resultaba demasiado fácil. Y enseguida se les hizo aburrido. A continuación, a medida que fueron perdiendo entusiasmo poco a poco, empezaron a desconectar y ahora se pasan el día haciendo lo mínimo. Puede que de vez en cuando alivien ese aburrimiento quejándose de lo que les toca y criticando. El resultado es la vagancia y el descontento que ve usted. Antes de renunciar a esa persona, sería sensato darle una segunda oportunidad. A lo mejor tiene un cerebro con talento que está

tremendamente infrautilizado.

Si logra encontrarle un puesto o una tarea que le plantee un interesante reto mental, puede que salga de su apatía para hacer frente a dicho reto. Merece la pena intentarlo. Usted necesita saber si esa persona es vaga de forma transitoria o permanente. El mejor desenlace será que resulte haber sido un ataque de vagancia temporal.

Sin embargo, si descubre que esa persona tiene una vagancia de carácter permanente, es poco probable que encuentre un puesto adecuado para ella. Peor aún, una persona vaga ralentiza el rendimiento de quienes la rodean. Y además es posible que deje de hacer alguna cosa, lo cual perjudica gravemente los resultados del equipo.

En estas circunstancias, puede que no le quede a usted otra alternativa que proteger a su equipo sacando de él a la persona que está causando el problema lo más rápidamente posible.

Algunas personas pertenecen al tipo 3. Son vagas, pero les interesa el resultado final. Simplemente quieren que el trabajo lo hagan otros mientras ellas disfrutan de una vida cómoda.

De hecho, muchas personas de grandes logros son así. Como son inteligentes, idean métodos eficaces para conseguir las cosas. Y como son vagas, buscan maneras fáciles de conseguir que otros les hagan el trabajo mientras ellas se sientan a descansar, y así tienen más tiempo para pensar. Bien mirado, no es una mala estrategia. ¡La vagancia puede tener sus virtudes!

Así que la estrategia de usted es:

Tipo 1:

Deshacerse de esa persona.

Tipo 2:

Ponerla a prueba con un reto nuevo.

Tipo 3:

Buscar maneras de aprovechar y capitalizar la capacidad que tiene esa

persona para pensar.

El buen directivo está preparado para ser duro y trasladar o despedir a los vagos cuando sea necesario, pero sólo a su pesar y después de haber probado a ver si poseen un gran talento latente que está sin explotar.

*«Cada vez que hay un trabajo duro que hacer se lo encargo a un vago; seguro que él encuentra una manera fácil de hacerlo.»*

*Walter Chrysler, 1875-1940, fundador de la Chrysler Corporation*

## LEY 23

### La mayoría de la gente dice NO en clave

Hay veces que sabemos que no podemos hacer lo que quiere nuestro jefe. Un hecho de la vida laboral es que la gente no tiene tiempo suficiente para decir que sí a todo lo que se le pide. De vez en cuando todos tenemos que decir que no.

En lugar de decir simplemente «No», la gente suele preferir dar esa mala noticia con delicadeza, por consideración a los sentimientos de los demás. Intenta suavizar el golpe y hacer llegar el duro mensaje sin causar molestias innecesarias.

Hay otros que son incapaces de enfrentarse al posible conflicto que puede suponer decir «No» a su jefe, así que en vez de eso se valen de una forma de hablar que transmite a medias lo que pretenden decir y con suerte evita cualquier potencial enfrentamiento.

Las palabras que escogen son tan suaves que muchas veces uno no se entera de lo que han querido decir. Usted, que es el jefe, será a menudo el receptor de esta táctica verbal. Por ejemplo:

Cuando una persona debería plantarse cara a cara delante de usted y decirle: «No, lo siento, pero no voy a poder hacerlo», puede que en realidad le diga lo siguiente: «Lo intentaré» o «Es posible», o «Haré lo que pueda». Más tarde, cuando usted le recuerde lo que se había comprometido a hacer, es posible que le responda con algo así como: «Enseguida me pongo con ello» o «Déjame a mí» o «Ya te diré algo».

Estas respuestas eufemísticas y no comprometidas son todas palabras suaves para disimular la dura y desagradable verdad de que esa persona ya sabe que nos va a dejar tirados, pero no le gusta reconocerlo abiertamente. Lo que está diciendo en realidad es: «Me gustaría ayudarte pero no puedo, y deseo evitar decírtelo directamente.»

Todos respetamos a las personas de las que podemos fiarnos cuando nos prometen algo. Las personas de nuestro equipo en las que confiamos de verdad también son sin duda las que tienen la valentía de decir que no cuando ésta es la

respuesta sincera. La próxima vez que delegue una tarea, escuche atentamente la forma en que le contestan. Si le responden con una serie de palabras que podrían interpretarse como que la persona está eludiendo comprometerse, tenga en cuenta que más tarde es posible que se encuentre la tarea sin hacer.

Si tiene dudas, interrogue a la persona con tacto. Pregúntele qué prioridad piensa darle a esa nueva tarea, cómo va a hacer para incluir ese trabajo extra en su lista de actividades. Cerciórese de que la persona cuenta con todos los recursos necesarios para hacer ese trabajo para usted. Cerciórese doblemente de que una persona se compromete a hacer una cosa cuando evita contestar con un sí o un no.

E inculque en su gente la ética de que, aunque implique darle a usted una mala noticia, espera que todo el mundo responda de forma sincera y franca a lo que le pida.

*«La sinceridad es imposible, a no ser que impregne a la persona totalmente, y el hecho de fingirla socava los cimientos mismos de la personalidad.»*

*James Russell Lowell, 1819-1891, poeta, editor y diplomático estadounidense*

## LEY 24

### El trabajo se estira para rellenar el tiempo disponible (Ley de Parkinson)

¿Cuántas personas conoce usted que al finalizar la jornada se vayan a casa habiéndose relajado primero durante unos minutos, porque han terminado todo lo que tenían que hacer ese día? Muy pocas, imagino. La mayoría de la gente se va a su casa dejando montones de trabajo sin acabar que tiene que continuar al día siguiente.

Por lo visto, nunca suele haber tiempo suficiente para todo lo que hay que hacer. Esto puede ser tremendamente deprimente. Tenemos la sensación de estar corriendo sobre una cinta de las del gimnasio que no se acaba nunca. No existe una única solución a este dilema, pero una vez que reconozcamos el problema podremos empezar a hacer algo al respecto.

Cuando uno acepta que jamás va a poder hacerlo todo, está aceptando que hay trabajos que no se van a hacer nunca. Ésa es la realidad. Por lo tanto, hemos de escoger con sumo cuidado lo que no vamos a hacer. Debemos dejar de hacer las cosas menos importantes, pero no dejar sin hacer las más importantes.

Pruebe el método siguiente. Llegue un poco más temprano de lo habitual para poder disponer de unos quince minutos a solas antes de empezar las actividades de la jornada. En primer lugar, decida rápidamente si hay alguna cosa muy importante que deba atender de inmediato. Lo demás déjelo para más tarde. Resista la tentación de iniciar la jornada contestando a todos los mensajes de voz, respondiendo todos los correos y quitando de la mesa las cosas pequeñas.

A continuación, asigne prioridades a las actividades que figuren en el orden del día. Sea implacable. Tome las actividades de escasa importancia y escasa repercusión y póngalas al final de la lista. Después tome las de fuerte repercusión y súbalas al primer lugar de la lista. Dedíquese primero a éstas. Haga por avanzar con ellas y deje a un lado los asuntos que no tienen importancia. Siéntase cómodo postergando todos los asuntos de poca monta. Empéñese en hacer bien lo importante.

Continúe de este modo todo el tiempo que le sea posible. Haga un hueco al final de la jornada para procesar en un solo lote todos los asuntos pequeños: los



correos electrónicos, los mensajes de voz y las diversas notas que haya escrito usted mismo a lo largo del día. Comprímalo todo en un mismo espacio de tiempo. Imagine que al final del día va a marcharse de vacaciones y afronte el trabajo teniendo eso en mente. No tendrá más remedio que dejar todo terminado, o bien delegar o tirar a la basura lo que sea menos importante.

Cuando suceda lo inevitable y tenga que irse a casa dejando algunas tareas pequeñas sin haberlas tocado siquiera, tendrá la satisfacción de saber que ha invertido el tiempo en las actividades más importantes, las que ejercen mayor repercusión positiva.

Éste es el método que emplean muchos de los hombres de negocios que más triunfan. Cuando se haya demostrado a usted mismo que funciona y que ahora está sacando adelante mucho más trabajo importante que nunca, enseñe a su gente a asignar prioridades a sus tareas y ayúdela a utilizar un buen criterio para ordenar el trabajo de cada día.

Cuando los miembros de su equipo ya sean duchos en asignar prioridades al trabajo, usted se sentirá seguro a la hora de darles libertad para que tomen muchas más decisiones sin acudir a usted, lo cual incrementará todavía más la productividad global del equipo.

Debe ser usted despiadado a la hora de ignorar los asuntos poco importantes para hacer hueco a los que más importan. Y debe delegar siempre que le sea posible. Le conviene que su equipo tome todas las decisiones en el eslabón más bajo posible de la cadena de mando, porque cuando a las personas se les impide que hagan trabajos importantes reaccionan ocupándose en otra cosa. Pronto habrán rellenado la jornada de tal manera que tendrán la sensación de estar haciendo una aportación importante, con lo cual quedará demostrada la verdad esencial y omnipresente de que el trabajo se estira para rellenar el tiempo disponible, y después un poco más.

*«El hombre al que se le niega la oportunidad de tomar decisiones de importancia empieza a considerar importantes las decisiones que se le permite tomar. Se toma muy a pecho archivar, se empeña en tener los lápices afilados, se obsesiona por que las ventanas estén abiertas (o cerradas) y se preocupa de usar bolígrafos de dos o tres colores distintos.»*

*C. Northcote Parkinson, 1909-1993, inglés historiador de la marina que acuñó la Ley de Parkinson*

## LEY 25

La gente tiende a hacer las cosas en el momento aceptado, que no suele ser el momento eficaz

Las pautas del trabajo, como la sociedad, nos inducen a seguir a la multitud y vivir según la norma. Si nos rebelamos y hacemos las cosas a nuestra manera, la gente nos tacha de excéntricos. Por ejemplo, la mayoría de nosotros trabajamos de lunes a viernes y luego luchamos contra las masas para hacer la compra el sábado, cuando las tiendas están a tope.

El domingo, muchos de nosotros acudimos en masa al mismo lugar de esparcimiento. Nos apiñamos en la playa o en hermosos senderos del bosque, cuando lo que buscamos en realidad es la soledad y el espacio que existen allí entre semana, cuando el resto de la gente está trabajando.

Las personas más eficaces se resisten a seguir la corriente, tienden a ser un poco menos convencionales. Tomemos un extremo para ilustrar cuán diferentes pueden ser las cosas. Cuando oímos por la radio a un escritor al que están entrevistando, nos enteramos de que para él lo normal es trabajar desde las seis de la mañana hasta las once, luego almuerza y se toma un descanso para dar un agradable paseo, tras el cual procede a cenar temprano y por fin vuelve a ponerse a trabajar un par de horas más. Otros escritores trabajan hasta quedar derrengados, ¡y después se toman unas vacaciones para recuperarse! Eligen trabajar a la hora que les resulta más eficaz acorde con su pauta de energía.

El autor que trabaja en casa obviamente disfruta de una flexibilidad de la que no disponemos la mayoría de nosotros. Pero sí que tenemos un cierto margen de acción. Por ejemplo, estudie los ejemplos siguientes, que muestran los horarios más eficaces para hacer cosas.

Para hacer un reintegro en un banco, la mejor hora es cuando la cola es más corta en la ventanilla, no cuando todo el mundo acude al banco.

El ejecutivo muy ocupado por lo general llega a la oficina antes que el resto del personal. Probablemente su lista de actividades comienza alrededor de la hora normal, las nueve de la mañana. Si uno desea hablar personalmente con un alto ejecutivo, descubrirá que el mejor momento para ir a verlo es la primerísima hora de la mañana, cuando la mayoría de la gente está batallando en el metro o todavía

durmiendo.

La mejor hora para concentrarse en planificar es cuando uno puede tener la seguridad de no sufrir interrupciones. Cuando más interrupciones hay es durante el horario normal de trabajo. Esto implica que uno trabaje más horas de las normales, bien porque empiece más temprano, bien porque termine más tarde. ¿Y qué tal si estudiamos la posibilidad de ser un poco menos convencionales? Por ejemplo, ¿por qué no nos aislamos de todo el mundo durante un rato, o incluso nos vamos al monte, donde el paisaje nos serviría de inspiración y la paz que se respira nos ayudaría a concentrarnos?

Como es natural, no podemos decidir que no vamos a atender a nuestros clientes cuando éstos no están trabajando. Además, tenemos que estar disponibles por si nos necesita el jefe. Este tipo de cosas no se puede cambiar, pero sí podemos conseguir que nuestro equipo se vuelva un tanto excéntrico respecto del momento del día que escogemos para realizar muchas tareas, y mientras tanto aumentar espectacularmente la productividad del equipo.

Estudie las tareas realizadas por su equipo buscando oportunidades de romper moldes y reubicar los trabajos en una hora o lugar en que se hagan mejor, más deprisa o con menos molestias. Siempre que sea posible, traslade tareas a la hora en que sea más eficaz realizarlas y reinvierta el tiempo ahorrado en productividad adicional.

*«Los mejores líderes sin duda se encuentran entre aquellos ejecutivos que cuentan con un fuerte componente de heterodoxia en su personalidad. En vez de oponer resistencia a la innovación, la simbolizan ellos mismos, y sin innovación las empresas no pueden crecer.»*

*David Ogilvy, 1911-1999, fundador de Ogilvy & Mather, con frecuencia llamado el «Padre de la Publicidad»*

## LEY 26

### Cuando los líderes no crean la cultura que quieren, obtienen una cultura que desde luego no quieren

Toda empresa tiene una cultura. Dicha cultura caracteriza las tradiciones, las costumbres y el estilo de vida de las personas que trabajan en ella. Y dentro de la empresa, todos los equipos tienen una cultura propia. Esta ley crea una oportunidad maravillosa para todos los líderes de equipos, y además un reto que superar.

Sin intervención, la cultura del equipo gravitará hacia no ser productivo. He aquí la deprimente realidad de la vida en el trabajo. Sucede porque la mayoría de la gente prefiere lo que considera que es una vida cómoda.

La mayoría de la gente quiere trabajar dentro de su zona de confort en lugar de salir de ella y expandirse un poco. Prefiere que las cosas sean cómodas y que requieran el menor esfuerzo posible, mientras que el líder del equipo siente la necesidad de presionar para lograr más todavía.

Obviamente, usted, el líder, constituye una minoría formada por una sola persona. Por consiguiente, ha de tomar alguna iniciativa para generar la cultura productiva y eficaz que necesita. Si no, su equipo gravitará hacia un estilo de vida más relajado. Como consecuencia, usted necesita 1) definir, 2) expresar con palabras y 3) adoctrinar, mediante la repetición, la cultura que quiere generar.

Un método eficaz para inculcar una cultura nueva es el de hacer circular frases apropiadas del estilo de: «Nosotros lo hacemos así.» Estudie el «nosotros» que llevan implícito los ejemplos siguientes:

«Aquí siempre se coge el teléfono al tercer timbre.»

«Siempre contestamos al teléfono con voz alegre.»

«Cuando sabemos que no podemos hacer una cosa, lo decimos sinceramente.»

«Aquí se hacen las cosas bien a la primera.»

Las afirmaciones como éstas no son psicología barata, sino un método con el cual, ya sea de forma consciente o inconsciente, los equipos de personas siempre se han unido entre sí. Todas las personas experimentan un sentimiento de familia y de unión cuando se identifican con un grupo de otras personas que comparten las mismas ideas y los mismos objetivos.

Cuide de expresar en voz alta y con frecuencia frases que incluyan el «nosotros», y luego esté atento a ver qué sigue después. No tardará mucho en percibir un cambio radical. Un día empezará a oír a los miembros de su equipo repetir sus mismas palabras a otras personas: «En este equipo, lo hacemos así...» Dentro de poco verá más manifestaciones de la cultura del grupo, como sentimientos de unión, orgullo respecto de las ideas en las que creen todos, lealtad entre los miembros, apoyo de unos para con otros y el deseo de lograr cosas juntos.

*«Somos lo que hacemos repetidamente. Así pues, la excelencia no es un acto, sino una costumbre.»*

*Aristóteles, 384-322 a.C., filósofo griego, alumno de Platón, maestro de Alejandro Magno*

## LEY 27

### Cuando al jefe le falta autodisciplina, la gente no se esfuerza

Muchos jefes fracasan porque no tienen la autodisciplina necesaria para triunfar. Usted, como es jefe, durante una parte del tiempo tendrá que hacer lo que debe, en vez de lo que quiere. Y ha de ser siempre autodisciplinado para dar buen ejemplo. ¿Por qué es tan importante esto? Porque su equipo está observándolo. Su equipo saca la conclusión de que lo que hace usted es lo que considera una conducta aceptable.

Muchos directivos esperan que su equipo «haga lo que yo digo, no lo que yo hago». Por ejemplo, algunos jefes llegan tarde pero esperan que los miembros de su equipo sean puntuales. El equipo dirá que sí con la boca pequeña al requerimiento de observar puntualidad, pero por dentro razonará: «Lo que vale para el jefe también vale para mí.»

Usted establece el nivel al que aspiran los integrantes de su equipo, ya sea con intención o sin ella. Los integrantes de su equipo aspirarán a ser casi tan buenos como usted, de manera que, si usted pone el listón bajo, ellos lo pondrán más bajo todavía. Y entonces tendrá usted un problema.

Si su nivel de exigencia personal decae en un área, es razonable que su equipo deduzca que también tolerará ciertos deslices en otras áreas. Pongamos que le prometió a su equipo que haría tal o cual cosa para la semana próxima y sin embargo no la ha hecho. Obviamente, no podrá quejarse cuando otras personas también terminen un trabajo más tarde de lo prometido. Y si usted es negligente en lo que se refiere a cumplir lo que promete, probablemente lo será también respecto de los niveles de exigencia y la calidad.

Esto no quiere decir que los miembros de su equipo esperen que usted sea perfecto, pero sí esperan que lo intente. Si ven que usted se esfuerza, le perdonarán cuando cometa un desliz ocasional. Al fin y al cabo, razonan ellos, todos somos humanos.

*«El que sabe mucho puede que sea muy instruido, pero es más inteligente el que se comprende a sí mismo.*

*El que controla a otros puede que sea poderoso, pero aún tiene más poder el que se ha dominado a sí mismo.»*

*Lao-Tsé*



## LEY 28

### Todos los acosadores terminan recibiendo su justo castigo

¿Es usted un acosador? Por su propio bien y el de su equipo, esperemos que no. Algunos jefes, que admiten ser acosadores, piensan que el hecho de reconocerlo abiertamente excusa su comportamiento y hace que resulte aceptable que continúen con él, cosa que desde luego no es cierta. Muchos acosadores están ciegos ante sus propios defectos y no se dan cuenta de que algunas de las cosas que hacen a diario constituyen acoso. Consultemos la siguiente lista de comprobaciones.

Vuelva la vista atrás y sea sincero consigo mismo. ¿En alguna ocasión, intencionadamente o sin querer, ha hecho alguna de estas cosas a un miembro de su equipo?

Hacer repetidamente comentarios negativos.

Humillar a una persona delante de otras.

Proferir amenazas verbales o intimidar a alguien verbalmente.

Reírse de un empleado con observaciones personales ofensivas o insultantes.

Aislar o ignorar a un miembro del equipo.

Amenazar físicamente o intentar intimidar pareciendo físicamente dominante.

Estas seis acciones se consideran acoso, y con toda la razón. Es muy posible que las leyes laborales incluyan una lista parecida de acciones consideradas ilegales, que acarreen multas potencialmente duras y la posibilidad de que las autoridades concedan al empleado el derecho a percibir una indemnización por daños y perjuicios.

A la hora de hacer examen de lo que hace usted, recuerde que una persona más sensible acusará el efecto de lo que usted dice o hace en situaciones en las que otra persona que es más resistente y tiene la piel más dura a lo mejor ni se inmuta. Por esta razón, el acoso se identifica como tal sobre todo por el efecto que ejerce en la persona que lo recibe, más que por el poder que pueda tener lo que ha hecho el acosador.

Los jefes se encuentran en posiciones de autoridad, lo cual les ofrece la oportunidad (a sabiendas o sin saberlo) de acusar a los miembros de su equipo. A veces da la impresión de que pueden hacerlo con impunidad. Las empresas suelen hacer la vista gorda, sobre todo cuando ese directivo actualmente está entregando buenos resultados. Los acosadores pueden pasarse años haciendo de las suyas y dejando a su paso una estela de sufrimiento humano. Pero es inevitable que un día todos los acosadores se topen con alguien que de pronto les plante cara.

Dicha persona tiene la sensación de que ha soportado tantos tormentos personales y tantas humillaciones en público, que cuando por fin reúne el valor suficiente para contraatacar tiene la resolución necesaria para seguir hasta el final y asegurarse de que el acosador reciba lo que se merece. En la actualidad, las leyes laborales castigan severamente a los acosadores y a las empresas que a sabiendas o sin saberlo consienten que tenga lugar dicho acoso. Es fácil que el acosador termine de patitas en la calle sin empleo, habiendo perdido la pensión y el respeto, viendo muy mermadas sus perspectivas profesionales y teniendo ante sí un futuro económico más bien sombrío.

Si usted ha hecho alguna de las seis cosas que figuran en la lista anterior, ha de aceptar la realidad de que entre las cosas que hizo en el pasado se encuentra el acoso. Puede que su estilo y su natural forma de ser lo empujen a ser un jefe agresivo. Si es así, vaya con cuidado y vigílese. Tristemente, muchos directivos, entre ellos algunos de alto nivel, confunden el acoso, que es algo no constructivo, con ser duro y dinámico. Están equivocados y reducen sus logros, porque ninguna persona continúa dando lo mejor de sí cuando se siente acosada.

*«La autoridad siempre ha atraído a los elementos más bajos de la raza humana. A lo largo de toda la historia la humanidad se ha visto acosada por la escoria.»*

*P. J. O'Rourke, n. 1947, político estadounidense, columnista y escritor satírico*

## LEY 29

### El equipo no nos juzga por nuestro mejor o peor rendimiento

Los directivos toman más decisiones que otros empleados, y los resultados de dichas decisiones son especialmente visibles ante un escrutinio. Por consiguiente, lo que se ve son los fracasos y los éxitos de su rendimiento personal. Esto hace que muchos directivos pasen de experimentar la pura euforia a sentirse desesperados y humillados.

Es posible que usted haya conseguido el mayor éxito de su carrera hasta la fecha. Todo el mundo está asombrado y admirado de lo que ha hecho. Por desgracia, esa adulación no durará mucho. Y, de forma inversa, de vez en cuando las cosas le saldrán mal, tan mal que puede que incluso le dé por pensar si no le convendría más buscarse otro trabajo y empezar otra vez desde cero. Pero ese gran batacazo no tardará en borrarse de la memoria de la gente si usted vuelve a levantarse y sigue esforzándose todo lo que puede. Compensará los fracasos con los éxitos en un determinado nivel de rendimiento global.

Por ejemplo, todo el mundo acepta que Winston Churchill ha sido uno de los grandes líderes de todos los tiempos. Sin embargo en su lista de fracasos figura que desertó dos veces de su partido político (en cierta ocasión se describió a sí mismo como una rata que abandona un barco que se hunde). Cuando estaba al mando de la Marina Real, defendió la desastrosa Campaña de los Dardanelos de 1915 y fue insultado por la masacre que a consecuencia de ella sufrieron las tropas aliadas. Y en 1926, cuando era ministro del gobierno, sus actos desencadenaron la huelga de trabajadores más gigantesca de toda la historia del Reino Unido.

Estos fracasos bastaron para que muchas carreras profesionales encontraran su fin en la oscuridad. Mientras aprendía la lección en la escuela de los mamporros, Churchill sufrió graves pérdidas de seguridad en sí mismo, que él describió como sus «días negros». Pero, gracias a que siguió intentándolo, sus destacados fracasos se vieron compensados por destacados éxitos, y su reputación en conjunto terminó siendo la de un gran líder y un gran triunfador.

En líneas generales, las personas quieren que sus líderes tengan éxitos. Saben que no es fácil ser jefe, y por lo tanto aceptan que de vez en cuando usted cometa algún error importante. A eso pueden resignarse, siempre que cuando las cosas se pongan feas el jefe no las decepcione tirando la toalla, y que cuando las

cosas vayan muy bien el jefe no cometa el error de creerse demasiado importante o, peor todavía, dormirse en los laureles. Somos el promedio de lo que vamos haciendo con el tiempo.

*«Sólo un mediocre está siempre en su mejor momento.»*

*W. Somerset Maugham, 1874-1965, dramaturgo y escritor británico*

## LEY 30

### El equipo cree lo que ve, más que lo que nosotros decimos

Cierto banco de gran tamaño estaba ampliando su sistema informático. La operación de emigrar del ordenador antiguo al sistema nuevo en líneas generales transcurrió sin tropiezos, pero fue inevitable que surgieran algunos problemas. El más grave fue que durante una semana al personal del banco le fue imposible ver todos los detalles habituales de las cuentas de los clientes, una información esencial para poder atender las peticiones de éstos de manera satisfactoria.

Los clientes, frustrados, se quejaban ante todo aquel que quisiera escucharlos. La prensa se enteró del problema y la publicidad negativa comenzó a minar la moral de los empleados. El vicepresidente senior de operaciones del banco pensó que tenía que hacer algo para elevar los ánimos del personal... y de prisa. Y lo que hizo fue lo siguiente.

Convocó una conferencia telefónica interna con todo el personal. A lo largo de una presentación profesional y persuasiva, afirmó que el cambio de sistema informático había sido perfecto, invisible para los clientes, un gran éxito. Lo expuso todo tan bien que para cuando finalizó aquel discurso de diez minutos muchos empleados se sintieron animados y motivados. Sin embargo, los empleados que trataban directamente con los clientes, o por teléfono, no consiguieron reconciliar las positivas afirmaciones del vicepresidente con los airados clientes que tenían que ver a diario. Como es natural, prefirieron creer lo que les mostraba su propia experiencia.

A las pocas horas del discurso se oyó comentar a varios empleados: «Uno no se puede fiar de nada de lo que diga el banco a los trabajadores» y «Deben de pensar que somos idiotas» y «Al banco no le importa». A partir de aquel día, todo lo que había dicho el vicepresidente pasó a ser sospechoso de ser una falsedad o un intento de manipulación.

Podría ser que el vicepresidente hubiera hablado sin darse cuenta de lo grave que era en realidad el problema que afectaba a los clientes, pero los empleados no hacen concesiones a dichos errores. Los empleados esperan que la dirección averigüe qué es lo que está ocurriendo en realidad, y hacen bien.

Sólo con que la presentación hubiera empezado reconociendo la realidad de

las dificultades a las que se enfrentaban los empleados para satisfacer a los clientes, el resultado podría haber sido mucho mejor.

Si las afirmaciones que hacemos son patentemente falsas en un caso, ¿cómo va nadie a fiarse de nosotros en otras ocasiones?

Una vez que su equipo llega a la conclusión de que usted es capaz de decir falsedades como éstas, el daño ya está hecho, probablemente para siempre. No se lo dirán a la cara, pero ya dudarán eternamente de la sinceridad y la fiabilidad de todo cuanto usted diga.

La moraleja es que usted tiene que tener mucho cuidado en todo momento de que lo que les dice a los miembros de su equipo no entre en conflicto con lo que ellos ven por experiencia propia.

*«Lo que eres suena con tanta duerza en mis oídos, que no puedo oír lo que dices.»*

*Ralph Waldo Emerson, 1803-1882, ensayista y filósofo estadounidense*

## LEY 31

### Escuchar problemas personales puede resultar contraproducente

Un miembro de su equipo se acerca a usted y le dice: «Necesito hablar contigo de un problema personal.» Ese problema puede ser: «Pienso que estoy sufriendo acoso sexual por parte de otro miembro del equipo» o tal vez: «Tengo un familiar gravemente enfermo y no puedo concentrarme en mi trabajo.»

En ambas circunstancias, y en muchas más, es apropiado que el empleado hable de ese problema con su jefe directo. Usted necesita tratar esas situaciones de manera muy profesional.

Si trabaja para una empresa de gran tamaño, seguramente habrá normas y directrices que estipulen cómo atender los problemas personales que plantea un empleado. Todos los directivos están obligados a cumplir con las leyes laborales que rigen el modo de abordar estos problemas personales en relación con el trabajo.

El jefe tiene el deber de atender problemas personales legítimos relacionados con el trabajo, tales como el acoso emocional o sexual, la discriminación, el estrés laboral, etc. Y también tiene el deber de reaccionar con consideración cuando un empleado no pueda durante un tiempo desempeñar su trabajo con la misma calidad debido a problemas personales como una enfermedad, un luto, etc. No obstante, hay otras situaciones que podrían meterle en conversaciones muy personales, lo cual siempre termina siendo contraproducente. Veamos por qué.

Existe una frontera muy estrecha entre saber suficientes cosas de un empleado para ayudarlo y cruzar esa frontera y penetrar en un territorio personal que sólo debería estar abierto a amigos íntimos y psicólogos profesionales.

A la mayoría de nosotros nos encanta hablar de nosotros mismos. Dadas las circunstancias adecuadas, muchos de nosotros volcamos hacia fuera nuestros sentimientos y nuestros problemas. En un encuentro individual con una persona, o en una ocasión social relajada, posiblemente descubrirá que se necesita muy poco estímulo para que los empleados revelen información personal. En un caso así es facilísimo que usted sobrepase la frontera apenas visible que separa el interés

profesional de lo que es claramente personal.

Una persona que ha compartido información íntima y personal con usted probablemente lo considera ahora un amigo, alguien que está de su parte. Pero es posible que mañana usted tenga que pedirle a esa persona que trabaje con ahínco a pesar de encontrarse hundida emocionalmente. Podría surgir un problema cuando se enfrente usted a un conflicto entre lo que es bueno para un miembro del equipo personalmente y lo que es bueno para el equipo en general. O puede ser que le lleguen órdenes desde arriba para que haga algo que es incuestionablemente bueno para la empresa pero que afecta negativamente a un miembro del equipo. ¡Que una persona pase súbitamente de ser un amigo íntimo a convertirse en un jefe duro e insensible es como para que uno se vuelva esquizofrénico del todo!

Tenga cuidado de no sobrepasar la frontera que separa el interés profesional del cotilleo personal. Si es necesario, controle su curiosidad. Métase únicamente en territorios en los que las conversaciones se queden en un nivel profesional. Así pisará siempre terreno seguro: una amistad profesional, y no una amistad personal.

*«Para ser un líder de hombres hay que dar la espalda a los hombres.»*

*Havelock Ellis, 1859-1939, psicólogo británico*



## LEY 32

### Con frecuencia se da un injusto retraso entre esfuerzo y recompensa

Sin duda, habrá oído contar innumerables veces que los grandes logros llegan sólo tras haber realizado un esfuerzo constante e incansable: subir al Everest, ganar una medalla de oro en los Juegos Olímpicos, etc. Aceptamos que esos resultados extraordinarios requieren la actitud de «¡Jamás me rendiré!».

En el trabajo, como en los demás órdenes de la vida, con frecuencia se da un injusto retraso entre esfuerzo y resultados. Esto no es más que una nimiedad que nace de la visión optimista por naturaleza que tenemos los seres humanos acerca de la cantidad de esfuerzo que va a ser necesario realizar, del tiempo que va a requerir un trabajo y de la dificultad que va a entrañar una tarea. De vez en cuando todo sale según el plan y alcanzamos nuestro objetivo en el momento previsto; son momentos estelares de la planificación de nuestro trabajo y la ejecución de dicho plan. Pero la mayoría de las veces la vida no es tan fácil.

La gente reacciona a esta dificultad de dos maneras distintas. Hay personas que arremeten todavía más, se vuelven más tenaces y hacen un poco más de esfuerzo. Están dispuestas a hacer lo que sea con tal de alcanzar su objetivo. No se sienten injustamente tratadas cuando las cosas no salen tan fácilmente como esperaban, y simplemente se atrincheran en su postura y siguen adelante. Pero constituyen una minoría.

Cuando surgen obstáculos inesperados, cuando las cosas se tuercen o tardan más tiempo del que estaba previsto, cuando se requiere trabajar todavía más, la mayoría de nosotros somos susceptibles de sentirnos un poquito tratados injustamente. El injusto retraso que se da entre esfuerzo y recompensa puede robarnos la determinación y tentarnos a tirar la toalla. Hemos de aceptar la realidad de que esta descripción vale para la mayoría de las personas, y seguramente por eso contemplamos con pasmo y admiración los grandes logros de los pocos que son tenaces e imparables.

Dentro de su equipo, usted tiene que reconocer los siguientes tipos de personas y dirigirlos según su personalidad:

### *El que empieza de mala gana*

Esta persona parte de una actitud negativa. Espera que todos los trabajos estén plagados de dificultades y resulten imposibles de hacer, de modo que ¿por qué intentar lo imposible, si se puede evitar el dolor de la derrota no empezando siquiera?

### *El que se para rápidamente*

Esta persona empieza bien, pero cuando aparecen obstáculos que le impiden avanzar, se desanima con demasiada facilidad y abandona enseguida.

### *El triunfador mentalmente fuerte*

Esta persona es estupenda para trabajar con ella porque ve todos los obstáculos como retos que el equipo va a superar o rodear; sólo es cuestión de combinar esfuerzo y tesón con pensamiento inteligente.

### *El perseverante ciego*

Esta persona suele triunfar a base de persistir sin desviarse de lo que tenía planeado y de pulverizar los obstáculos mediante el esfuerzo puro y duro y la perseverancia ciega. De todas maneras, en ocasiones fracasará porque la perseverancia ciega por sí sola puede llevar a las personas a intentar lo imposible durante demasiado tiempo, en lugar de buscar inteligentemente una manera de rodear el problema.

Aprovechará al máximo los recursos de su gente utilizándolos con inteligencia. Procure que el que empieza de mala gana empiece de todas formas, que el que se para rápidamente se motive y reanude la marcha, que el perseverante ciego reciba ayuda para ver la manera de rodear los obstáculos y que el triunfador mentalmente fuerte desempeñe un papel influyente y crucial en los trabajos más difíciles.

Enseñe a todos los miembros de su equipo la sencilla verdad de que a menudo hay un retraso aparentemente injusto entre esfuerzo y recompensa. Su equipo no va a permitir que esto les influya a todos para que se rindan cuando más adelante, al volver al vista atrás, usted vea que probablemente se quedaron a muy poca distancia de la línea de meta. Su equipo no abandona cuando está intentando conseguir lo conseguible. Juntos buscarán la manera de rodear, saltar o atravesar los obstáculos que se interponen en su camino.

*«Todo obstáculo desaparece ante la dura tenacidad.»*

*«Quien está empeñado en alcanzar una estrella no cambia de opinión.»*

*Leonardo da Vinci, 1452-1519, italiano polifacético: científico, matemático, ingeniero, inventor, anatomista, pintor, escultor, arquitecto, botánico, escritor y músico*

## LEY 33

### La mayoría de la gente se resiste a planificar

La mayoría de las personas se resisten a hacer planes o a llevarlos a la práctica. Esta afirmación parece ridícula, porque todos sabemos que si trazamos un plan bien pensado y después lo llevamos a la práctica tendremos muchas más posibilidades de lograr el éxito. Entonces, ¿cómo es posible que una persona, y mucho menos la mayoría de la gente, ponga pegas a hacer planes? La razón es simple.

Por muy cuidadosamente que se hayan concebido, los planes siempre fracasan en cierta medida. En casi todos los casos algo sale mal. En los casos peores, el objetivo no se alcanza nunca. La mayoría de los planes contienen defectos, y hasta los que están mejor trazados pasan por alto algún fallo imposible de prever. Tal vez durante la ejecución del plan se dan circunstancias ajenas a nuestro control que nos exigen adaptar y rehacer el plan para retomar el rumbo.

Dwight D. Eisenhower describió este conflicto esencial que existe entre la certeza de que los planes van a fallar y su convicción de que planificar era algo esencial. Dijo: «Los planes resultan inútiles, pero planificar es indispensable.»

Así pues, hasta los planes de mayor éxito llevan dentro un germen de fracaso. Como es natural, la gente se resiste al fracaso; a consecuencia de ello, muchas personas se resisten a todo lo que tenga que ver con planes o planificaciones.

¿Afecta este fenómeno al equipo que dirige usted? Aquí tiene una lista de comprobaciones:

¿Todos los objetivos importantes que tiene en la actualidad cuentan con planes bien trazados que ayuden a conseguirlos?

¿Están usted y su equipo poniendo en marcha todos los planes?

¿Está vigilando que todo vaya transcurriendo acorde con el plan?

¿Está adaptando sus planes para hacer frente a los obstáculos imprevistos?

que van apareciendo sobre la marcha?

Si la respuesta a una de estas preguntas o más es «No», probablemente estará resistiéndose a planificar.

Entre las excusas típicas se encuentran las siguientes: «No tenemos tiempo para trazar planes», «Nuestro trabajo es tan especializado que no procede planificar», o «Necesitamos reaccionar a los acontecimientos continuamente, de modo que planificar es imposible». Estas absurdas afirmaciones, tan típicas, ponen de manifiesto estrategias elusivas.

Con la excepción de las tareas de menor importancia que surgen hoy y que es necesario atender de inmediato, planificar el trabajo y llevar dicha planificación a la práctica constituye el esencial primer paso que dar para lograr cualquier objetivo importante. Una proporción que se acepta normalmente para indicar el tiempo que se ahorra en comparación con el que se invierte en elaborar planes es la de 15:1, así que cuanto más ocupado esté uno, más necesidad tiene de buscar un hueco para planificar. Hay un antiguo proverbio que dice: «No planificar es planificar fracasar.» Manido, pero cierto.

*«Aquel que todas las mañanas planifica la transacción que va a llevar a cabo ese día y después actúa de modo acorde con el plan lleva consigo un hilo que lo guiará por el laberinto de un vida terriblemente ajetreada. Pero cuando no se traza ningún plan, cuando la utilización del tiempo se deja al albur de la casualidad, no tarda en reinar el caos.»*

*Victor Hugo, 1802-1885, poeta francés, dramaturgo, novelista, ensayista, estadista y activista de los derechos humanos*

## LEY 34

### Los equipos rara vez consiguen cosas si creen que no pueden

Para llegar a lo más alto en atletismo, un atleta se entrena tanto mental como físicamente. Necesita estar verdaderamente convencido de que es capaz de saltar unos cuantos centímetros más alto o de correr un poquito más rápido.

El convencimiento es una parte esencial de la consecución de un objetivo. Después de ganar el oro, le oímos decir: «Sabía que podía conseguirlo.»

De modo parecido, en todos los aspectos de la vida rara vez logramos hazañas que nos sorprenden. Puede que a lo largo de una vida entera haya unas cuantas ocasiones en las que logremos hacer algo sobresaliente y pensemos para nuestros adentros: «Vaya, ¿de dónde ha salido eso?» Pero esas ocasiones son infrecuentes. Cuando pensamos: «No creo que sea capaz de hacer eso», por lo general estamos en lo cierto.

La falta de convicción hace que reduzcamos sutilmente el esfuerzo físico y mental. Bajo la superficie, la falta de seguridad en nosotros mismos resta empuje a nuestra manera de trabajar, y a pesar de que trabajemos mucho, no nos sorprende que los resultados terminen siendo decepcionantes.

Lo mismo sucede con los equipos. De hecho, con que en un equipo haya sólo una persona sin convicción, eso ya socava la seguridad e impide que el equipo alcance sus metas y sus objetivos. Esta dinámica de equipo plantea una cuestión importante: si un solo disidente es capaz de entorpecer el triunfo, ¿qué esperanzas puede tener el equipo de conseguir alguna vez objetivos ambiciosos y de largo alcance? Seguir los pasos siguientes ayudará a resolver este problema:

Los objetivos tienen que ser realistas. Cuesta mucho hacer que la gente se convenza de que es capaz de conseguir lo imposible, así que cerciórese bien de que sus metas, aunque ambiciosas, sean realistas.

Convéznase primero usted mismo, sin lugar a dudas, de que los objetivos

del equipo son alcanzables, construya una firme convicción personal, y después...

Sepa vender aquello en lo que cree: explique, entusiasme y convenza. Haga lo que tenga que hacer para que todo el mundo se suba a bordo y por lo tanto sea capaz de alcanzar el éxito.

Asegúrese de que aquello en lo que cree no pierda fuerza, reafirmando de vez en cuando que van a alcanzar cada una de las metas. Proceda de acuerdo con la cultura de su equipo. Si el estilo del equipo es el baile, la juerga y los vótores, adelante con ello. Si le encaja mejor un enfoque más discreto, refuerce esa convicción con frecuencia y sin aspavientos, mediante conversaciones tranquilas y positivas.

Sea sensible a la falta de convicción. Puede que haya miembros de su equipo que se contienen a la hora de expresar su verdadera opinión. Busque pistas de su falta de convicción en cosas pequeñas, como comentarios del estilo de: «Lo intentaré» o «Haremos lo que podamos». Puede que en el momento de hablar del objetivo perciba en la persona un especial lenguaje corporal, como cruzarse de brazos o adoptar una postura encogida. Estos indicios no constituyen una prueba en sí mismos, son meras indicaciones de lo que se siente por dentro. Préstelos atención. Si descubre bolsas de falta de convicción, aborde el problema. No piense que cualquier falta de fe es culpa del empleado. Vaya a la raíz del motivo de esa falta de convicción. Tiene que lograr corregir cualquier malinterpretación. Si en lugar de eso ellos lo convencen a usted de que el objetivo ciertamente no es realista, habrá aprendido algo valioso.

Cuando intente alcanzar un objetivo ambicioso que da la impresión de quedar fuera de alcance, divídalo en dos pasos más pequeños, cada uno de los cuales será más fácil creer que es asequible.

Y lo más importante de todo: exude en todo momento entusiasmo y seguridad en sí mismo. Es contagioso.

*«Tanto si uno cree que puede, como si cree que no puede, en general tiene razón.»  
atribuido a Henry Ford, 1863-1947, fundador de Ford Motor Company*

## LEY 35

### Objetivos del equipo + deseo del equipo = resultados del equipo

«El éxito son las metas, todo lo demás son meros comentarios», dijo Henry Ford, y sabía de lo que estaba hablando. Las ambiciones de Ford, por lo visto ilimitadas, lo empujaron a fijarse y conseguir metas personales que cambiaron profundamente el mundo en el que vivimos hoy en día.

En una época en la que las líneas de ferrocarril estaban extendiéndose por todo el mundo para ofrecer una alternativa al caballo, el asno o el camello, Ford anunció su objetivo: «Voy a llenar la Tierra de automóviles seguros y asequibles.» Por primera vez en la industria, Ford creó métodos de producción en masa que introdujo en su fábrica. El efecto de dichos métodos redujo drásticamente el coste de fabricación. En 1909 había que pagar unos 825 dólares para adquirir el Model T Runabout. Para 1927, el precio había bajado hasta sólo 360 dólares. Como consecuencia, casi cien años después todavía es posible encontrar en cualquier parte del mundo restos oxidados del ubicuo Model T de Ford. Y muchos de dichos automóviles circulan todavía en la actualidad, conducidos por sus entusiastas propietarios. Las metas personales de Henry Ford, sin ayuda, crearon el marco idóneo para el amor que siente hoy día el mundo entero por el automóvil.

Ford no fue la única persona de su empresa que tenía la mira puesta en alcanzar metas. Sirvió de inspiración a equipos enteros de personas, de modo especial a ingenieros, que se comprometieron apasionadamente por alcanzar objetivos de equipo. Por ejemplo, el motor V-8 de Ford (presentado en marzo de 1932) se forjó en una sola pieza de hierro. La tecnología necesaria para forjar esa pieza única no existía todavía. Los integrantes del equipo Ford de ingenieros sudaron durante dos años hasta que descubrieron la clave para forjar aquella complicada pieza de metal. Posteriormente, Henry Ford declaró que aquel gran avance era simplemente inevitable, ya que el equipo entero deseaba con gran pasión alcanzar dicho objetivo.

Compare este ejemplo con su propia experiencia. Haga memoria de las ocasiones que ha habido en su vida en las que deseó apasionadamente lograr alguna cosa. Cuanto más imaginamos la alegría de alcanzar nuestra meta, más nos empeñamos en alcanzarla. La meta deja de ser un mero objetivo racional y se transforma en una sensación emocional. Se va formando un deseo ferviente a



medida que visualizamos la consecución de nuestra meta, y ese deseo ferviente anula las demás consideraciones y pone en acción aspectos de nuestra personalidad que nos ayudan a alcanzar la meta. Por ejemplo, nos volvemos más conscientes de que no debemos desperdiciar tiempo (con lo cual mejoramos la administración del tiempo que tenemos) y dedicamos tiempo a idear maneras fáciles de llegar rápidamente (nos volvemos más creativos). Esto vale para cada persona concreta, y sigue siendo válido para un grupo de personas, un equipo.

De forma inversa, observe cuáles son sus sentimientos al pensar en dedicar una buena cantidad de tiempo y de esfuerzo al intento de conseguir algo que sinceramente cree que no va a suceder nunca. Seguro que no siente mucho entusiasmo que digamos. Esos sentimientos negativos rebajan mucho el resultado final. De hecho, aunque otros compañeros del equipo trabajen sin descanso para alcanzar objetivos en los que no creen, la calidad y la cantidad del esfuerzo realizado disminuye enormemente.

Esto no quiere decir que sólo con que usted genere un entusiasmo fantasioso acerca de lo improbable y lo inalcanzable esto vaya a hacerse realidad por arte de magia. No, hay que partir de un criterio profesional equilibrado. Pero en cuanto esté usted convencido de que el objetivo es asequible, tiene que generar un deseo colectivo dentro del equipo a fin de alcanzar la meta. En nuestro mundo de los negocios, analítico y racional, esta fundamental faceta emocional del rendimiento del equipo suele pasarse por alto con demasiada frecuencia.

Conseguirá mucho más de su equipo si dedica tiempo, energía y reflexión a asegurar:

Que usted cree de todo corazón en esa meta. Que se siente emocionalmente entusiasmado, comprometido y convencido de que se puede alcanzar.

Que todos los miembros del equipo están convencidos de que se puede hacer.

Por encima de todo, que todos los miembros del equipo deseen de verdad alcanzar el objetivo. Usted ha de acicatear ese deseo construyendo una visualización positiva de cómo se van a sentir cuando se alcance el objetivo.

Cumpla estas tres condiciones y espoleará el rendimiento de su equipo para que aumente el nivel de empeño, creatividad y productividad por encima del que muchos directivos consiguen obtener de sus equipos en toda una vida.

*«Si uno avanza con seguridad en sí mismo en la dirección de sus sueños, y se esfuerza por llevar la vida que ha imaginado, se encontrará con un éxito que no habría soñado esperar durante el resto del tiempo.»*

*Henry David Thoreau, 1817-1862, escritor estadounidense, poeta, naturalista, crítico del desarrollo, topógrafo, historiador y filósofo*

## LEY 36

### Pocas personas piensan de verdad

Incluso cuando nuestra mente consciente está dominada por el sueño, continúa funcionando detrás del escenario. De manera que, desde el punto de vista biológico, nunca dejamos de pensar. No obstante, esto no significa que lo que pensamos sea algo centrado, controlado, bien dirigido y creativo, que es la calidad de pensamiento que necesitamos para solucionar problemas en el trabajo, o para tomar las mejores decisiones, o para generar ideas nuevas.

A excepción de unas pocas personas de gran talento, la mayoría de nosotros necesitamos realizar un esfuerzo considerable para que nuestro cerebro se coloque en uno de sus modos de funcionamiento más eficaces. Ello puede representar mucho trabajo, sobre todo si nuestro cerebro no está acostumbrado a que esperemos de él que trabaje a petición. Como dijo Henry Ford: «Pensar es el trabajo más duro que existe, y probablemente por eso son pocos los que se dedican a él.»

Busque a su alrededor ejemplos de rendimiento excelente. En el deporte, por ejemplo, las personas que están en lo más alto de su especialidad son excelentes en el estado físico, en cronometraje, en velocidad y en potencia, y también en la habilidad de ser más listos que sus competidores. Escuche con atención entrevistas realizadas a personas que ocupan los primeros puestos de cualquier campo, y estará oyendo hablar a un cerebro bien afinado que ve a través de la niebla de la vida (capacidad analítica) para buscar soluciones nuevas a los problemas (creatividad).

He aquí un ejercicio de equipo que emplea varios estilos de pensamiento para realizar análisis y lograr creatividad. Lo ayudará a dar un significativo paso adelante con su equipo.

Para este ejercicio mental, su equipo necesita encontrarse en un lugar en que no sufra interrupciones. Conceda a cada uno de los cuatro pasos un mínimo de veinte minutos de atención exclusiva y concentrada. Puede dividir el ejercicio en varias sesiones, pero no permita que su cerebro se distraiga mientras se centra en cada pregunta. Obligue a la mente a descartar todo pensamiento foráneo. Si percibe que su atención está divagando, vuelva a centrarla en el tema en cuestión. Es importante que complete el ejercicio exactamente tal como se indica.

### *Paso 1. Tormenta de ideas Uno*

Rememore acontecimientos recientes que haya habido en el trabajo y el rendimiento que tuvo usted y su equipo. Formule la siguiente pregunta: «En su opinión, ¿qué nos impide a todos hacer todo lo que quisiéramos hacer cada día?»

Haga una lista completa, no un resumen. No se contente con las cuatro cosas obvias que enseguida le vengan a la cabeza. Cerciórese de incluir en la lista todo lo que proceda, posiblemente hasta aquello que es quizá muy significativo pero que nunca se le había pasado por la mente.

A modo de orientación, si la lista contiene menos de veinte cosas, no está usted esforzándose lo suficiente. Continúe buscando detalles significativos que haya pasado por alto, ya sea porque están aceptados como algo normal o porque constituyen una costumbre tan arraigada que nunca se piensa en ellos.

### *Paso 2. Análisis*

De los obstáculos al rendimiento que ha enumerado en la lista, estudie cuáles, si los eliminara, tendrían un efecto más positivo sobre los resultados. Haga un resumen. A continuación, asigne prioridades a dichos obstáculos para poder responder con seguridad a la pregunta siguiente: «¿Cuál es el obstáculo más importante para el rendimiento que, si lo eliminara, generaría el máximo incremento posible en la productividad y en los resultados?»

### *Paso 3. Tormenta de ideas Dos*

Su siguiente tarea consiste en buscar posibles soluciones. «¿Cuál es el obstáculo más importante que ha identificado en el paso 2?» Las soluciones que anote han de ser acciones que queden dentro de su marco de autoridad para poder ponerlas en práctica.

A fin de que las sesiones de tormenta de ideas sean más fructíferas, no debe permitir que nadie critique ninguna de las sugerencias, por más tonta que pueda parecer. Las críticas matan la creatividad bien muerta (aunque solamente sea usted

mismo el que critique interiormente sus propias ideas). El grado de creatividad aumenta cuando se trabaja con intensidad, pero también cuando uno se está divirtiendo. Así que si le vienen a la cabeza ideas divertidas, aunque sean descabelladas, apúntelas igualmente. Acelere el ritmo. Piense y anote ideas tan deprisa como pueda escribirlas. En este momento no importa la calidad de las mismas, lo importante es la cantidad.

Al final, el cerebro de la gente empieza a funcionar más despacio y a producir menos ideas, pero llegado a ese punto no se detenga hasta haber exprimido del todo esas bonitas células de materia gris.

Seguidamente, separe la fase creativa de la fase analítica, que viene a continuación, con otro breve descanso. Durante dicho descanso tenga a mano papel y lápiz, porque si se ha concentrado lo suficiente, seguro que su cerebro, cuando usted está relajado y menos se lo espera, deja caer en su parte consciente un verdadera perla. Apúntela inmediatamente, no se arriesgue a que se le olvide, porque después seguramente no se acordará de ella. Cosa extraña, estas ideas tardías suelen ser muy originales y constructivas.

#### *Paso 4. Analice y decida*

A estas alturas, ya debe tener hecha una lista de las cosas que le impiden hacer todo lo que quisiera hacer cada día. Debe haber localizado el obstáculo más importante que está bloqueando el rendimiento y que si lo eliminara crearía el máximo incremento en la productividad y en los resultados. Y debe tener ya una lista de posibles soluciones para eliminar ese obstáculo concreto que ha identificado.

Ahora toca la tarea de analizar con mirada crítica la lista de soluciones. Deseche las que sean verdaderamente inviables y poco realistas. Tache todas las demás ideas que estén fuera de su marco de autoridad y de su capacidad para poder ponerlas en práctica. Las que queden serán todas buenas ideas. Por último, asigne prioridades a éstas según la eficacia de cada una.

Varias de esas ideas serán prácticas y usted podrá hacer uso de ellas inmediatamente. Debe encontrar por lo menos una idea que, siempre y cuando la lleve a la práctica, aumente de modo significativo la productividad de usted y de su equipo. Puede que incluso haya generado una idea totalmente nueva que le va a

reportar muchos beneficios.

Cuando las personas hacen este ejercicio por primera vez, a algunas les resulta difícil concentrar la atención plenamente en el asunto que tienen entre manos. Descubren que no tienen capacidad para llamar a su cerebro al orden, y su cerebro es perezoso a la hora de reaccionar con creatividad. Esto no quiere decir que no puedan ser creativas, sino que actualmente esa capacidad se encuentra en estado de letargo por falta de uso.

Las investigaciones demuestran que nuestro cerebro produce las ideas más creativas cuando actúa en un único modo de concentración. No obstante, si su cerebro no está acostumbrado a pensar de esa forma tan disciplinada, rechazará el intento que hace usted de pasar al modo de concentración profunda, aunque todo el mundo es capaz de generar ideas prácticas excelentes, de tan visionarias y valiosas.

Casi todos nosotros mejoraremos nuestras habilidades de directivos aguzando nuestra capacidad para pensar, sobre todo si explotamos el potencial que contienen los recursos infrautilizados que existen en la capacidad conjunta para pensar de un equipo entero.

*«Si uno desea triunfar, tiene que pensar; tiene que pensar hasta que duela. Tiene que dar vueltas a un problema en la cabeza hasta que tenga la sensación de que no puede haber ningún aspecto más que no haya estudiado debidamente.»*

*Roy Herbert Thomson, 1894-1976, canadiense propietario de periódicos y empresario de la prensa*

## LEY 37

### Los niveles de energía suben y bajan según las expectativas

Hay ocasiones en las que estamos rebosantes de energía. Mire hacia atrás; los períodos de máxima energía coinciden con los momentos en que usted se sentía seguro de estar avanzando hacia un final positivo.

Lo mismo sucede con los grupos de personas, pero con una gratificación adicional. Cuando estamos rodeados de personas que también se sienten llenas de energía, nos alimentamos los unos a los otros. Los niveles de energía aumentan todavía más, el trabajo parece más fácil, nuestra vitalidad aumenta y vamos apartando a un lado los leves inconvenientes y las tribulaciones que nos vamos encontrando por el camino.

Cuando el líder se siente seguro de sí mismo y espera un resultado positivo, el equipo percibe dicha seguridad. Se hace visible en el lenguaje corporal del líder y en los pequeños comentarios que hace, que rezuman seguridad y energía. Y es contagioso. No sirve de nada fingir esa seguridad en uno mismo; sería actuar, y es imposible pasar todo el tiempo actuando de forma convincente. De modo que, ¿cómo hace uno para asegurarse de sentirse de verdad seguro y rebosante de entusiasmo? La respuesta es asegurarse de que uno está de verdad convencido de que va alcanzar los objetivos del equipo.

Si piensa que los objetivos no son realistas, examínelos usted mismo. ¿Ya se ha hecho antes; quién lo ha hecho; cómo; cuándo? ¿Tiene su equipo la pericia y los recursos que se necesitan? Si no es así, ¿puede usted adquirir las capacidades y los conocimientos necesarios? Esta fase de cuestionamiento y planificación constituye un paso esencial para crear un alto nivel de entusiasmo personal y seguridad en uno mismo, así que no se la salte.

Cuando haya superado con éxito esta parte de cuestionamiento y planificación, podrá encararse con el reto que tiene delante con mayor seguridad en sí mismo. Dicha seguridad incrementa sus expectativas de alcanzar el éxito, lo cual aumenta sus niveles de energía. Ahora ya puede hablar abiertamente de lo seguro que está y dejar que todos los miembros de su equipo se contagien de ese sentimiento. Los niveles de energía empezarán a subir, y pronto les sucederá lo mismo a los niveles de productividad.

*«Si esperas lo mejor, tú serás el mejor. Aprende a usar una de las leyes más poderosas de este mundo; cambia tus hábitos mentales para creer en lugar de desconfiar.»*

*Norman Vincent Peale, 1898-1993, predicador protestante y escritor estadounidense*



## LEY 38

### La gente no se levanta de la cama para alcanzar *nuestros* objetivos

Los estudios que se han llevado a cabo sobre la personalidad humana han demostrado que en todo el mundo aproximadamente una cuarta parte de las personas se sienten empujadas a establecer metas personales y alcanzarlas. Las otras tres cuartas partes no sienten un impulso natural de fijarse una meta, y alcanzan la realización personal por medio de otros factores de motivación.

Si usted es una persona motivada por las metas, sentirá por naturaleza el deseo de fijarse metas que alcanzar en todos los aspectos de su vida, y esto influye poderosamente en la manera de acometer el trabajo.

La manera más fácil de identificar a los miembros de su equipo que se sienten motivados por lograr objetivos consiste en realizar, tanto usted como su equipo, un test psicométrico de personalidad. Los resultados de dicho test arrojan una información muy valiosa respecto de cómo va a comportarse esa persona en el trabajo. Los jefes de recursos humanos llevan décadas empleando estos tests para guiarse a la hora de colocar a cada persona en el puesto apropiado.

Si para usted el test de personalidad no es una opción, tendrá que valerse de su propio criterio para averiguar qué miembro de su equipo se siente motivado por ambiciones personales. Entre los rasgos visibles de una persona así podemos observar que es concienzuda, motivada, concentrada, asertiva, entusiasta e independiente.

Las personas que tienen ambiciones personales son muy valiosas para un equipo, porque son muy dinámicas y se esfuerzan mucho por lograr los objetivos. Sin embargo, una precaución: tenga en cuenta que, si surgiera un conflicto entre los objetivos de la empresa y los objetivos de esa persona, tendrían prioridad los objetivos de esa persona.

La mayoría de la gente no está tan motivada. En casa, puede que su motivación se centre en la vida familiar o en aficiones y pasiones particulares. Esto quiere decir que en su equipo habrá personas que van al trabajo principalmente por la necesidad de ganar dinero. El deseo desesperado que tiene usted de que los integrantes de su equipo trabajen con especial ahínco para alcanzar los objetivos

que usted ha fijado podría tener escaso interés para ellas.

Esto no significa que su gente sea incapaz de trabajar duro, o de entusiasmarse, o de hacer bien el trabajo, ni mucho menos. Pero sí significa que cuando usted espere que todos los miembros de su equipo se apasionen por cumplir los objetivos fijados se lleve una buena desilusión. Habrá personas que harán los ruiditos apropiados y pondrán cara de estar deseosas, sólo para que usted las vea, pero para sus adentros se quedarán tal como estaban. Entonces, ¿qué puede hacer usted para impulsarlas a que se esfuercen lo que no está escrito, a que hagan el esfuerzo extra que necesita usted de ellas?

Una de las claves es el placer que obtiene todo el mundo de un trabajo bien hecho, de algo de lo que sentirse orgulloso. Por lo tanto, usted ha de elogiar y estimular el trabajo de calidad.

Un segundo factor motivador es el de dar esfuerzo a cambio de elogios. Por lo tanto, cuando su equipo trabaje con ahínco, elogie dicho esfuerzo, incluso en las ocasiones en que se consiga relativamente poco.

Otra clave para motivar a la gente se apoya en el hecho de que todos los seres humanos somos criaturas gregarias. Nos gusta la compañía, y sobre todo nos gusta conseguir cosas entre todos. Cuando trabajamos juntos para conseguir cosas, no podemos evitar sentir una íntima satisfacción. Conseguir cosas juntos es el pegamento que une instantáneamente a las personas, es la esencia que crea el espíritu de equipo. Por lo tanto, elogie usted aquello que consigan todos juntos, no a resultados de que usted les haya dicho lo que tenían que hacer sino a resultados de haber trabajado todos juntos guiados y apoyados por usted.

Por ejemplo, en ventas puede que resulte imposible entusiasmar a un equipo para que alcance los objetivos económicos de la empresa, en cambio esas mismas mismas personas se dejarán la piel trabajando para sentirse parte de un equipo admirado y respetado por los demás por el buen servicio que dan. Y, por supuesto, las ventas aumentan gracias a ese buen servicio. La satisfacción que les produce hacer bien su trabajo supera con creces el placer que pueden obtener añadiendo ceros a un número.

Lo expuesto anteriormente se cumple en todas las ocupaciones. De modo que, si su equipo da muestras de estar menos que emocionado por esforzarse para alcanzar las metas que usted fija, no se desanime. Y lleve la cuenta de las tareas que realiza su equipo. Seleccione las actividades que, cuando se hacen bien,

aportan sentimientos de satisfacción todos los días. Identifique las pequeñas tareas que conducen a lograr los objetivos importantes, a largo plazo, y, sabiendo hacer un uso inteligente de los elogios justamente merecidos, genere una cultura en la que los miembros de su equipo se vayan a casa al final del día sintiéndose personalmente orgullosos del esfuerzo que han realizado, de un trabajo bien hecho y de pertenecer al equipo al que pertenecen.

*«A la hora de tratar con personas, recordemos que no estamos tratando con criaturas lógicas. Estamos tratando con criaturas emocionales, criaturas que se debaten entre prejuicios y que están motivadas por el orgullo y la vanidad.»*

*Dale Carnegie, 1888-1955, estadounidense que inventó los mundialmente famosos cursos de autoayuda*

## LEY 39

### Existen nueve desmotivadores comunes

Es facilísimo desmotivar a la gente, aplastar su entusiasmo y negar todos los demás esfuerzos que se han hecho para motivarla y dirigirla. La causa es, por lo general, una falta de previsión por parte del jefe, o no saber apreciar el fuerte efecto negativo que ejercen los siguientes desmotivadores comunes:

#### *1. Críticas constantes*

Cuando las cosas se tuercen y el jefe está irritado, es muy fácil tomarla con la persona que de inmediato parece tener la culpa. Si el jefe critica constantemente a una persona, desmotiva no sólo a la persona que recibe la crítica, sino también a los demás miembros del equipo que lo presencian.

Tome por norma no criticar nunca mientras esté enfadado o vaya con prisa; entienda primero cuál es verdaderamente la situación y quién es el verdadero culpable. Si repetidamente necesita regañar a la misma persona, ha de buscar una solución alternativa.

#### *2. Metas inalcanzables*

Cuando el jefe tiene la costumbre de fijar metas inalcanzables, anula completamente toda motivación. La gente aprende enseguida que por mucho que se esfuerce está condenada a fracasar. Planifique con cuidado, entienda todas las implicaciones y convéncese a sí mismo de que todos los objetivos son factibles.

Fijar metas inalcanzables es uno de los trucos más sucios que emplean los directivos carentes de escrúpulos para acosar a un empleado o presionarlo para que se marche. Los miembros del equipo descubren esta táctica con gran facilidad, y se preguntan: «¿Quién será el siguiente?» Eso genera un amplio efecto negativo, muy duradero, en el rendimiento global.

### *3. Cambiar los objetivos, con lo cual se hace imposible obtener el éxito*

Estudie la siguiente hipótesis. Hace poco se anunciaron unos cambios que suponían un reto en el momento de su implantación, pero han cambiado las circunstancias. Debido a ciertos imprevistos, ahora esos objetivos son fáciles de conseguir, casi con toda certeza. Ya no sirven para espolear la actividad, y no explotan nuevas oportunidades potenciales. La solución es inevitable: hay que fijar objetivos nuevos a medio plazo.

El problema aparece cuando algunas personas ya habían disfrutado del subidón emocional que les produjo saborear el éxito personal que las esperaba. Puede que ya hayan gastado (insensatamente) la futura bonificación, en su afán de compartir la emoción con sus seres queridos. Si se enteran de que les van a quitar esa alegría y la van a sustituir por objetivos nuevos y más trabajo, algunas personas se sentirán estafadas.

Una manera eficaz de reducir al mínimo este efecto negativo es la de recortar el período actual fijado para alcanzar los objetivos. Elogie lo que se haya conseguido hasta la fecha, celebre el éxito y reparta recompensas justas y proporcionales por los logros obtenidos. A continuación, haga una pausa de uno o dos días para que transcurra un lapso de tiempo adecuado durante el cual disfrutar del éxito. Después, anuncie el nuevo período para alcanzar objetivos, los nuevos objetivos y el nuevo sistema de bonificaciones o gratificaciones.

### *4. Retener información fundamental, con lo cual se hace casi imposible obtener el éxito*

Es frecuente que los jefes no entreguen toda la información esencial, ya sea porque emplean una mala técnica para delegar, porque no prestan el apoyo adecuado durante un proyecto o porque no piensan las cosas en detalle. Los peores tienden a ser aquellos que adoptan como norma general la costumbre de compartir la información proporcionando estrictamente los datos imprescindibles.

Cuando delegue objetivos y tareas importantes, confirme dicha delegación por escrito. Utilice como máximo una cara de un folio, si escribe más texto nadie lo leerá ni lo recordará. Delegar tareas por escrito es una disciplina que lo obliga a uno a tomar en cuenta todos los detalles, así como los conocimientos y la

información que se necesitan para alcanzar el objetivo.

No se precipite a la hora de delegar. Dé tiempo a la persona para que haga preguntas, ya sea inmediatamente o más tarde. Ésta es una de las muchas áreas en las que merece la pena dedicar el tiempo adecuado a cerciorarse de que las cosas se hacen bien a la primera.

No se olvide de todo nada más delegar. Tenga previsto un apropiado grado de supervisión, para poder tener la oportunidad, a medida que va avanzando el trabajo, de ejercer aún más apoyo o de aportar información que faltaba.

#### *5. El jefe la toma con una persona concreta cuando el problema es más general*

Ser el único al que critican cuando la culpa corresponde también a otros es una injusticia que muchas personas sienten intensamente. He aquí dos causas comunes y las soluciones que se sugieren:

##### *1. Aversión personal*

Cuando una persona no nos cae bien, es tremendamente fácil que lancemos contra ella nuestro veneno de manera desproporcionada. Sabemos que deberíamos ser equitativos, pero a veces actuamos de forma instintiva. Si usted descubre que le desagrada particularmente algún miembro del equipo, ajuste dicha opinión haciendo una lista de las cualidades positivas de esa persona y de los valores que aporta a su equipo.

##### *2. Reprimendas instantáneas*

Si un jefe reacciona inmediatamente ante un problema soltando una bronca instantánea, existen muchas posibilidades de que dicho jefe se equivoque. Puede ser que la persona que ha recibido la bronca no sea la que ha cometido personalmente el error. A veces da la impresión de que estaba trabajando en el sitio en que dicho error se hizo más visible. Antes de echar la bronca a alguien, párese un momento y pregúntese: «¿Es esta persona la principal causante, o simplemente el efecto visible de un problema más amplio o de un fallo oculto?»

### *6. Controlar el trabajo demasiado de cerca*

Si se ejerce una supervisión excesivamente escasa, la gente tiende a hacer las cosas que no tiene que hacer, las hace mal y cuando no debe. Y a la inversa, si se vigila cada paso que da la persona, se controla cada detalle y se le quita la libertad de actuar a solas, se está eliminando en dicha persona todo posible sentimiento de realización. Y termina estando uno tan ocupado que más le valdría hacer ese trabajo él mismo.

Encontrar el punto de equilibrio no es fácil, pero es más probable acertar si uno se propone que todas las decisiones se tomen en el nivel más bajo de la empresa en que se puedan tomar. Entrene a los miembros de su equipo para que cuando usted esté ausente actúen siempre como usted querría que actuaran.

### *7. Subestimar el trabajo realizado*

Si se ignora la aportación que hace una persona sin hacerle comentario alguno ni elogiar nunca su labor, dicha persona no tardará en plantearse para qué se esfuerza tanto. ¿Por qué no limitarse a hacer lo mínimo, ya que de todas formas nadie va a darse cuenta de lo que está aportando? ¿Es posible que algún miembro de su equipo se sienta así?

Si usted tiene tendencia a retroalimentar muy poco, es fácil corregir ese rasgo de su personalidad tomando la costumbre de pillar todos los días a alguien haciendo algo bien, lo cual le dará la oportunidad de decir «Bien hecho». Además de esto, repase los logros de la semana pasada. ¿Quién ha trabajado bien, ha mantenido los niveles de rendimiento, ha mejorado la calidad o ha logrado algo especial? Haga elogios en público cada vez que le sea posible, porque se tarda sólo un momento, no cuesta nada y es uno de los motivadores más potentes que hay.

### *8. El jefe se pone la medalla por un trabajo que ha hecho otro*

De vez en cuando sucede que un jefe se apropia de todo el mérito con la esperanza de granjearse el favor y obtener una promoción. Probablemente se trata de una táctica poco inteligente, porque al robar los logros de otra persona está

desmotivando al equipo y reduciendo el rendimiento futuro del mismo. Y cuando los altos directivos revisan el rendimiento, es más probable que promocionen a un jefe que ha creado un equipo de personas con talento.

Hay jefes que se atribuyen el mérito de haber tenido buenas ideas porque están convencidos de que dichas ideas son suyas, cuando en realidad pertenecen a alguna persona de su equipo. Esto es fácil que ocurra cuando hay una idea nueva que se debate y se discute mucho antes de ser llevada a la práctica. Para cuando el jefe decide implantarla, ya no se acuerda de dónde salió y cree que fue suya, lo cual provoca una grave desmotivación.

Los jefes fuertes y seguros de sí mismos trabajan tomando como base el principio de que ellos deben asumir las culpas cuando las cosas salen mal, pero que cuando van bien el mérito debe recaer en su equipo. El resultado de esta política es que los miembros de su equipo sienten que forman parte de una familia unida que cuenta con un líder seguro de sí mismo y que se preocupa por ellos. Y eso constituye un sólido cimiento sobre el que construir un equipo muy productivo.

#### *9. Suprimir un área de responsabilidad sin justificación*

De vez en cuando resulta inevitable reorganizar qué persona asume cada responsabilidad. En líneas generales, la gente lo acepta. Pero el estatus importa, así que si usted le retira a alguien una responsabilidad importante y no se la reemplaza por otra responsabilidad igual o mayor, esa persona se sentirá dolida por el cambio y perderá motivación.

Si no existe ninguna causa justa —como que esa responsabilidad haya dejado de ser necesaria, o que la persona no estaba ejerciéndola de forma satisfactoria—, seguramente la persona tendrá también la sensación de que usted la ha tratado de manera injusta y abrigará resentimientos.

Si usted promueve a una persona a una responsabilidad nueva y luego no la apoya o no le permite triunfar, y seguidamente le retira dicha responsabilidad, esa persona pensará que usted le ha preparado todo para que fracase.

Un jefe tiene el deber profesional de hacer todo lo que esté en su mano para que las personas sean capaces de cumplir con las responsabilidades adicionales que se les hayan encargado. De lo contrario, lo sensato sería formar, orientar y



ayudar al empleado hasta que esté a la altura de dicha tarea.

*«La reorganización es algo maravilloso, crea el espejismo de estar actuando de forma decisiva y estar haciendo progresos instantáneos, cuando en realidad lo que cambia es muy poco, excepto para esparcir el miedo, la incertidumbre y la duda.»*

*Cayo Porteo, senador romano, durante un discurso dirigido al Senado, 22 d.C.*

## LEY 40

### Muchos directivos en realidad no desean ser el jefe

La última ley de los directivos no tiene que ver con la dirección ni con el liderazgo, sino con la personalidad. Su verdadera personalidad, ese arraigado concepto que usted tiene de sí mismo, ¿es verdaderamente idónea para controlar y dirigir a otras personas? ¿Le sale de forma natural ser líder, de tal forma que los demás sienten el impulso de seguirle, o está descubriendo que ahora mismo le pesa muchísimo la responsabilidad?

Muchos de nosotros en realidad no queremos la responsabilidad de ser jefes. En el fondo, preferimos que la iniciativa la lleven otros, y que también carguen con la culpa cuando salgan mal las cosas. ¿Y por qué no? A menudo ya es suficiente reto asumir la plena responsabilidad de nuestros propios actos, sin tener que aceptar la responsabilidad adicional de los actos de otras personas.

Con frecuencia aceptamos dicha responsabilidad porque necesitamos el dinero extra que cobramos. A lo mejor tenemos la impresión de que nuestro avance profesional se ha parado y el siguiente paso lógico parece ser la dirección. Podría ser que seamos la persona más veterana y que más sabe de todo el departamento, así que pasamos al puesto de jefe por defecto. Y la mayoría de las personas, cuando se les ofrece ese puesto, piensan que sería de tontos rechazar semejante oportunidad. Muchas aspiran a tener ese título, ese prestigio, ese sueldo extra, pero no esa responsabilidad. Y ello crea un conflicto interior.

A fin de superar dicho conflicto interior, algunos jefes se engañan a sí mismos convenciéndose de que asumen la plena responsabilidad, cuando en realidad la evitan. Su equipo no tarda en percibir esta deficiencia, y ello afecta al rendimiento, porque aunque la gente esté dispuesta a darlo todo por un verdadero líder, por uno que es un líder a medias da sólo la mitad. Y los equipos que funcionan a medio gas se van directos al fracaso.

Si usted no está seguro de estar hecho para ser líder, no tire inmediatamente la toalla. Existe un pequeño número de personas que por naturaleza saben compensar las diferentes habilidades de dirigir y controlar con las de inspirar y liderar; pero la inmensa mayoría de nosotros podemos mejorar nuestros resultados de manera espectacular, y hacer que nuestra vida como jefes sea más fácil, simplemente trabajando para alcanzar los altos niveles de exigencia que se

describen en este libro.

Únicamente después de trabajar para mejorar nuestras habilidades directivas, nuestros conocimientos y nuestra actitud, muchos de nosotros descubrimos una capacidad latente para dirigir a otras personas. Si tras realizar un esfuerzo considerable usted todavía se siente inseguro, examine sus pretensiones haciendo caso a lo que le diga esa vocecilla interior. ¿De verdad desea ser un jefe eficaz y un líder excelente?

Si la respuesta es no, bien pudiera ser que para ser un buen jefe tuviera que desviarse demasiado de su personalidad natural, y con el tiempo eso le pasaría factura. A lo mejor resulta que lo de ser jefe no es para usted. Hay otras muchas maneras de ganarse bien la vida y otros muchos caminos que llevan a la realización personal.

Si la respuesta es sí, verdaderamente desea convertirse en un líder excelente, y si actúa conforme a las leyes secretas de los directivos en realidad no resulta tan difícil. Ayuda tener un deseo insaciable de desempeñar ese papel. Ayuda poseer de forma natural las cualidades y las costumbres que se precisan.

No obstante, mire a su alrededor, a ver qué nivel de dirección ve en el trabajo. Por lo general, suele ser más bien decepcionante. Esto quiere decir que, si usted trabaja con diligencia para convertirse en mejor jefe y líder, le será fácil sobresalir por encima de la masa. La dirección y el liderazgo no son tan difíciles; requieren sobre todo sentido común.

Con esfuerzo y compromiso, y haciendo frente a las ineludibles realidades que se describen en este libro, cualquier directivo puede elevar su nivel a nuevas cumbres, hacer que su trabajo sea mucho más fácil y, de paso, sentirse mucho más feliz trabajando.

*«Continúa esforzándote, no hay nada en el mundo que sustituya a la perseverancia: ni el talento, ni el genio, ni la educación. La perseverancia y la determinación por sí solas son omnipotentes.»*

*Calvin Coolidge, 1872-1933, 30.º presidente de Estados Unidos de América*

## ANEXOS

Del problema a la solución

Problema de dirección

Posibles causas y sus soluciones

*Un miembro de mi equipo está exigiéndome demasiado tiempo...*

Ley 14

*No sé cómo hacer para tratar a un miembro del equipo que ha venido a contarme sus problemas personales...*

Ley 31

*Mi equipo necesita poner más entusiasmo...*

Leyes 1, 16, 26, 30, 34, 35, 37, 38, 39

*Mi equipo se está resistiendo a cambios que yo sé que hemos de implantar...*

Leyes 10, 30, 33, 39

*Una persona de mi equipo comete errores tontos. A veces da la impresión de que actúa de forma idiota...*

Leyes 12, 21, 28, 39

*Algunos de nosotros, o todos, sentimos un cansancio y un desgaste continuos...*

Leyes 13, 18, 24, 38, 39

*Mi equipo ha cometido varios errores y me los ha ocultado. Para cuando me entero de los problemas, la situación ya es grave...*

Leyes 15, 28, 39

*Últimamente tengo la sensación de no estar a la altura de lo que yo mismo espero de mí como jefe...*

Leyes 2, 26, 27, 28, 29, 39, 40

*Hay personas en mi equipo que no quieren tomar decisiones por sí solas, incluso cuando yo les digo que las tomen...*

Leyes 2, 26, 27, 28, 39

*Mi equipo no está rindiendo lo suficiente...*

Leyes 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 17, 18, 19, 20, 24, 27, 28, 32, 33, 34, 35, 37, 39

*No hay tiempo para planificar porque todos los días estamos demasiado ocupados en hacer frente al trabajo...*

Leyes 2, 3, 6, 13, 18, 19, 24, 25, 33, 35

*Algunos de mi equipo fallaron repetidamente en el cumplimiento de sus promesas*

Leyes 2, 3, 6, 8, 18, 23, 27, 32, 33, 34, 39

*El trabajo lleva mucho más tiempo del previsto...*

Leyes 2, 3, 5, 6, 8, 12, 17, 18, 19, 24, 32, 33, 34, 35, 37

*Inicialmente mi equipo se emociona con un objetivo nuevo, pero ese entusiasmo desaparece enseguida...*

Leyes 2, 34, 35, 37, 39

*Mi jefe espera que mi equipo consiga cosas mucho más deprisa de lo que yo considero posible...*

Leyes 2, 5, 6, 8, 24, 33

*Ocasionalmente, algunas personas de mi equipo dan muestras de estar enfadadas conmigo...*

Leyes 2, 5, 7, 10, 11, 12, 16, 19, 20, 26, 27, 28, 30, 31, 39

*Algunos de nuestros proyectos importantes parecen imposibles de realizar...*

Leyes 2, 5, 8, 18, 19, 24, 33, 34, 35, 37

*Algunas personas de mi equipo suelen llegar tarde al trabajo...*

Leyes 26, 27, 38, 39

*Algunas personas de mi equipo muestran una mala actitud...*

Leyes 26, 39

*Empiezo a preguntarme si de verdad estoy hecho para ser jefe...*

Leyes 29, 40

*Da la impresión de que no vamos a poder cumplir a tiempo un objetivo importante...*

Leyes 3, 5, 6, 8, 18, 23, 24, 27, 33, 34, 37, 38, 39

*No estamos avanzando con las tareas más importantes por culpa de todas las interrupciones...*

Leyes 3, 6, 13, 18, 19, 33

*Simplemente, el día no tiene suficientes horas...*

Leyes 3, 8, 18, 19, 24, 25, 33, 34, 35

*Algunas personas de mi equipo tienen tendencia a eludir o retrasar el inicio de sus tareas...*

Leyes 3, 9, 35, 37, 38, 39

*Sospecho que mi equipo no cree en lo que digo...*

Leyes 30, 31, 39

*Mi equipo no parece tener interés por los objetivos...*

Leyes 4, 5, 26, 27, 28, 34, 37, 38, 39

*Mi equipo está cometiendo demasiados errores...*

Leyes 5, 12, 13, 26, 27, 39

*No somos tan organizados como yo creo que deberíamos...*

Leyes 5, 13, 18, 19, 24, 33, 34, 35, 36

*Yo delego una tarea y espero ver progresos, pero ellos simplemente no se ponen a trabajar...*

Leyes 5, 6, 16, 18, 34, 26, 27, 33, 34, 35, 37, 38, 39

*Uno de mis mejores empleados de pronto ha empezado a cometer errores o a quedarse rezagado con el trabajo...*

Leyes 5, 6, 8, 12, 20, 39

*A veces una persona de mi equipo está trabajando en una cosa para otro jefe, mientras que el trabajo que le encargué yo está sin hacer...*

Leyes 6, 13, 16, 18, 19

*Mi equipo no parece fiarse de mí...*

Leyes 7, 8, 10, 27, 28, 30, 39

*Nuestros planes son inadecuados o inexactos...*

Leyes 8, 18, 19, 24, 32, 33, 34, 36

*Tengo problemas con una persona que es muy vaga...*

Leyes 9, 11, 15, 21, 22, 23, 27, 32, 34, 37, 38, 39

*Mi equipo pasa demasiado tiempo socializando y no dedica el suficiente a trabajar...*

Leyes 9, 14, 26, 27, 35, 37, 38, 39