

## Cuatro niveles, cuatro principios

El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: 1) personal (mi relación conmigo mismo); 2) interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás); 3) gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea), y 4) organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello). Cada uno de estos niveles es “necesario pero no suficiente”, lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos.

En esta parte me concentraré en los dos primeros: **Confiabilidad en el nivel personal**. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como persona, y en la capacidad, en lo que uno puede hacer. Si usted tiene confianza en mi carácter pero no en mi capacidad, no confiará en mí. Muchas personas buenas y honestas pierden gradualmente su confiabilidad profesional porque caen en la rutina hasta convertirse en gente obsoleta dentro de sus organizaciones. Si no tenemos carácter y capacidad, no se nos considerará digno de confianza ni demostraremos demasiada sabiduría en nuestras opciones y decisiones. Si no logramos un progreso significativo en nuestra evolución profesional, seremos poco dignos de confianza.

**Confianza en el nivel interpersonal**. La confiabilidad es el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano/tú ganas para seguir adelante. Si dos personas confían recíprocamente, sobre la base de la confiabilidad de ambas, pueden disfrutar de una comunicación clara, de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva. Si una de ellas es poco competente, el problema puede solucionarse con capacitación y desarrollo. Pero si una de ellas tiene defectos de carácter, entonces debe formular y cumplir.



Compromisos para así acrecentar su seguridad interior, perfeccionar sus habilidades y reconstruir relaciones de confianza. La confianza —o la falta de ella— está en la raíz del éxito o el fracaso en las relaciones y en los resultados finales en el área de los negocios, la industria, la educación y el gobierno.

## **CARACTERISTICAS DE LOS LÍDERES CENTRADOS EN PRINCIPIOS**

A través de mis estudios y observaciones y de mi propio esfuerzo he logrado discernir ocho características distintivas de los líderes centrados en principios. Estos rasgos no sólo caracterizan a quienes efectivamente son líderes; también nos sirven a todos como símbolos de progreso. Me referiré sucintamente a ellos, uno por uno.

### **APRENDEN CONTINUAMENTE**

Las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son curiosas, preguntan constantemente. A menudo amplían su competencia, su capacidad de hacer cosas. Desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que cuanto más saben, más se dan cuenta de que no saben, que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia. La mayor parte de esta energía para aprender y evolucionar tiene un impulso inicial propio y se alimenta a sí misma. Usted desarrollará más velozmente sus capacidades si aprende a efectuar y cumplir promesas y compromisos. Comience haciéndose a usted mismo una pequeña promesa; continúe cumpliéndola hasta sentir que tiene un poco más de control sobre sí mismo. Afronte luego el siguiente nivel del desafío. Hágase a sí mismo una promesa y manténgala hasta que haya logrado establecer el control en ese nivel. Ahora avance hasta el siguiente nivel; formule la promesa y cúmplala. A medida que vaya haciendo esto, sentirá que aumenta su valoración de su propia persona; su sensación de autodominio irá creciendo, y lo mismo ocurrirá con su confianza en que podrá superar el siguiente nivel. Pero sea serio y constante durante el proceso en su conjunto, porque si toma ese compromiso con usted mismo y luego lo rompe, su autoestima se debilitará y su capacidad de hacer y cumplir otra promesa decrecerá.

### **TIENEN VOCACION POR SERVIR**

Quienes luchan para centrarse en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio. ‘Todas las mañanas, en efecto, se “atan al yugo” y se colocan los arneses del servicio, pensando en los demás. Véase a usted mismo cada mañana sujetándose ese supuesto yugo y colocándose los arneses del servicio en sus diversas responsabilidades. Véase tomando las correas y pasándolas por sus hombros mientras se dispone a efectuar la tarea que le ha sido asignada ese día. Véase permitiendo que alguien ajuste ese yugo o arnés. Véase atado con otra persona que marcha a su lado —un compañero de trabajo, un cónyuge— y aprendiendo a tirar de la carga en común con ella. Insisto en este principio del servicio o de atarse al yugo porque me he llegado a convencer de que todo intento de convertirse en una persona basada en principios llevar una carga sobre los hombros está sencillamente condenado al fracaso. Podemos tratar de hacerlo como si se tratara de una especie de ejercicio intelectual o moral, pero si no tenemos

sentido de la responsabilidad, de servicio, de colaboración, si no tenemos la necesidad de empujar o de tirar de algo, se convierte en un esfuerzo vano.

### **IRRADIAN ENERGIA POSITIVA**

El semblante de una persona basada en principios es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado. Esta energía positiva es como un campo de energía o un aura que las rodea y, de la misma forma, carga o cambia los campos de energía más débiles o negativos que se hallan a su alrededor. También atrae o magnifica los campos de energía positiva más pequeños. Cuando entra en contacto con una fuente de energía negativa poderosa, tiende a neutralizarla o bien a eludirla. En ciertas ocasiones simplemente se aparta, alejándose de aquella órbita peligrosa. La sabiduría le brinda una percepción de cuán fuerte es y un sentido del humor y de la oportunidad adecuados para lidiar con ella. Sea usted consciente de los efectos de su propia energía y comprenda cómo irradiarla y dirigirla. Y en medio de la confusión, la rencilla o la energía negativa, luche por ser un pacificador, un armonizador, por desactivar o revertir la energía destructiva. Descubrirá que la suya es realmente una energía positiva con vocación de autocumplimiento cuando pueda combinarla con la siguiente característica.

### **CREEN EN LOS DEMAS**

Las personas basadas en principios no sobre-reaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuas; son conscientes de que esa debilidad existe. Pero consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas. Creen en la potencialidad invisible de todos los demás. Se sienten agradecidas por las alabanzas que reciben de ellos y tienden, de forma natural, a perdonar y olvidar compasivamente las ofensas que les infieren. No son envidiosas. Se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuzgar a los demás; por el contrario, detectan al roble joven entre los arbustos y lo ayudan a transformarse en un gran árbol. En cierta ocasión mi esposa y yo nos sentimos inquietos por las etiquetas que nosotros y otras personas habíamos aplicado a uno de nuestros hijos, aunque se justificaban, dado su comportamiento. Al detectar sus potencialidades, gradualmente comenzamos a verlo de forma diferente. Cuando llegamos a creer en sus potencialidades invisibles, las viejas etiquetas se esfumaron por sí mismas y dejamos de tratar de cambiarlo de la noche a la mañana. Simplemente sabíamos que su talento y potencialidad aflorarían a su debido tiempo. Y así ocurrió, para estupor de los demás, entre ellos de otros miembros de la familia. Nosotros no nos sorprendimos porque sabíamos lo que había en él. En verdad, creer es ver. Así, debemos intentar creer en las potencialidades invisibles. Ello genera un clima de crecimiento y de oportunidades. Las personas centradas en sí mismas creen que la clave está en ellas mismas, en sus técnicas, en hacer "lo que funciona". Esto da resultado sólo temporalmente. Si usted cree, en cambio, que la clave está "en" ellos, no "en" usted, usted se relaja, acepta, asiente y deja que las cosas ocurran. Tanto uno como otro camino constituyen profecías de autocumplimiento.

## **DIRIGEN SUS VIDAS DE FORMA EQUILIBRADA**

Leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y acontecimientos. Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden. Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y muy divertidos. Disfrutan de su persona. Tienen un alto sentido del humor, en particular para reírse de sí mismos y no a expensas de los demás. Se puede percibir en ellos que tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismos. Distinguen su propio valor, que se pone de manifiesto en su valentía e integridad y en que no sienten la necesidad de alardear, ostentar con su fama, mostrar su poderío por sus propiedades, credenciales, títulos o éxitos del pasado. En su forma de comunicarse son francos, simples, directos y no manipulan a nadie. También tienen el sentido de lo que es adecuado, y es más frecuente que yerren hacia la subestima de sí mismos que hacia la exageración de sus propios méritos. No son extremistas: no enfocan las cosas en términos de todo o nada. No lo dividen todo en dos partes, ni creen que todo deba ser bueno o malo, blanco o negro. Piensan en términos de continuum, prioridades, jerarquías. Tienen el poder de discernir, de percibir las similitudes y diferencias de cada situación. Esto no significa que sitúen todas las cosas según el enfoque de la ética situacional. Reconocen de inmediato los valores absolutos y condenan lo malo y luchan por lo bueno con valentía. Sus acciones y actitudes son adecuadas a cada situación: equilibradas, medidas, moderadas y prudentes. No son, por ejemplo, adictos al trabajo, tampoco fanáticos religiosos ni políticos, observan las dietas, no son amigos de comilonas ni adictos a los placeres, pero tampoco son mártires del ayuno. No están encadenados como esclavos a sus planes y programas de actividades. No se condenan a sí mismos por cada error tonto ni por cada traspie social. No meditan melancólicamente sobre el ayer ni sueñan despiertos en el mañana. Viven con sensibilidad en el presente, planean cuidadosamente el futuro y se adaptan con flexibilidad a las cambiantes circunstancias. Su honestidad para consigo mismos queda de relieve en su sentido del humor y su disposición para admitir y olvidar errores y para hacer con alegría las cosas sobre las cuales tienen control. No necesitan manipular a los demás, ni a través de una furia intimidatoria ni recurriendo al martirologio autocompasivo. Se sienten auténticamente felices por los éxitos ajenos y no piensan en absoluto que esos éxitos les estén quitando algo. Reciben con mesura tanto los elogios como las culpas que se les atribuyen sin envanecerse ni reaccionar exageradamente. Son capaces de otear el éxito en el otro extremo del fracaso. Para ellos, el único fracaso real es el no haber extraído la experiencia de cada fracaso.

## **VEN LA VIDA COMO UNA AVENTURA**

Las personas basadas en principios disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera, no tienen necesidad de clasificarlo y

estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad. Perciben frescura en los viejos rostros, ven las viejas escenas como si lo hicieran por primera vez. Son como valientes expedicionarios que se internan en territorios inexplorados: no están seguros de qué va a pasar, pero confían en que será algo estimulante y que los hará evolucionar, y en que descubrirán nuevos territorios y contribuirán con su tarea. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia, y no en la seguridad, protección y abundancia de sus campamentos, de sus zonas confortables. Redescubren a la gente cada vez que se encuentran con ella. Están interesados en las personas. Hacen preguntas y se sienten interesados. Cuando escuchan, lo hacen con todos sus sentidos. Aprenden de la gente. No la etiquetan por sus éxitos y fracasos del pasado. No consideran a nadie superior a la vida misma. No tributan excesiva reverencia a las personalidades del gobierno ni a las celebridades. Se resisten a ser discípulos de ningún individuo. Básicamente son personas que no se dejan arrastrar de un lado a otro como una hoja en la tormenta y son capaces de adaptarse prácticamente a todo lo que les sobrevenga. Uno de sus principios fijos es la flexibilidad. Verdaderamente, dirigen una plena vida propia.

### **SON SINERGICOS**

La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios son sinérgicas. Son catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Son asombrosamente productivas, pero lo son porque aportan novedad y creatividad. Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Y como no se sienten amenazados por el hecho de que otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca. Cuando las personas centradas en principios negocian y se comunican con los demás en situaciones que parecen antagónicas, aprenden a separar a la gente del problema. Se concentran en los intereses del otro y no en la lucha de sus posiciones. Los demás descubren gradualmente su sinceridad y se convierten en partes de un proceso creativo de resolución del problema. Acceden juntos a soluciones sinérgicas, que habitualmente son mucho mejores que cualquiera de las propuestas originales, así como opuestas a esas típicas soluciones de compromiso en las que cada parte cede un poco y gana otro poco.

### **SE EJERCITAN PARA LA AUTORRENOVACION**

Finalmente, se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Participan de algún tipo de programa equilibrado, moderado y regular de gimnasia aeróbica, es decir ejercicios cardiovasculares que involucran los músculos de las piernas y hacen trabajar al corazón y a los pulmones. Esto les otorga resistencia, mejorando la capacidad del cuerpo y el cerebro para hacer uso del oxígeno, así como les confiere otros muchos beneficios físicos y mentales. También son valiosos los

ejercicios de estiramiento para aumentar la flexibilidad, y los de resistencia, para incrementar la fuerza y tonificar los músculos. Ejercitan sus mentes leyendo, resolviendo problemas creativos, escribiendo y observando. En el terreno emocional, se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás con auténtica empatía, demostrar amor incondicional y asumir la responsabilidad por sus propias vidas, decisiones y reacciones. En el espiritual, se concentran en la plegaria, el estudio de las Sagradas Escrituras, la meditación y el ayuno. Estoy convencido de que si una persona dedica una hora diaria a estos ejercicios básicos, mejorará la calidad, productividad y satisfacción de las demás horas del día, incluyendo las del sueño profundo y reparador. Ninguna otra hora de su día será tan fructífera como la que usted invierta en “afilarse la sierra”, es decir, en ejercitar estas cuatro dimensiones de la personalidad humana. Si usted lo hace cotidianamente, pronto experimentará un impacto beneficioso en su vida. Algunas de estas actividades pueden llevarse a cabo en el transcurso normal del día; otras deberán anotarse especialmente en la agenda. Llevan algún tiempo, pero a largo plazo nos ahorran mucho más. Nunca debemos estar tan ocupados aserrando como para no tener tiempo, antes, de afilar la sierra, así como nunca debemos estar tan ocupados conduciendo como para no tener tiempo de cargar combustible. Descubrí que, si hago estos minutos de ejercicios a primera hora de la mañana, logro algo así como una victoria privada y casi una garantía de futuras victorias públicas a lo largo del día. Pero si elijo la línea del menor esfuerzo y descuido total o parcialmente este programa, no logro esa victoria privada y me encuentro a merced de las presiones públicas y de las tensiones durante el resto del día. Estos principios de autorrenovación\* conducirán gradualmente a un carácter fuerte y saludable, con una voluntad poderosamente disciplinada y orientada al servicio.

### **Nivel gerencial y organizacional**

Aprendemos actuando y cometiendo errores, y con el transcurso del tiempo adquirimos cierto grado de capacidad y confianza. En esta parte me refiero a los temas y desafíos a los que se enfrentan todos los administradores: la supervisión, la delegación, la participación, las expectativas y los convenios de desempeño. También considero cuestiones de importancia para el liderazgo organizacional. Cuando nos convertimos en líderes de organizaciones, nos encontramos con un conjunto de nuevos problemas. Algunos son crónicos, otros son agudos. Algunos se observan, tanto en las 500 compañías que figuran en la lista de la revista Fortune como en las familias, los pequeños negocios y los grupos de voluntarios: determinadas condiciones para la eficacia organizacional están en todas partes y no conocen límites. Aunque en la mayor parte de los casos presento cuestiones de estructura, estrategia, corrientes y sistemas de la empresa, mantengo un fuerte componente de carácter individual en nuestro modelo de liderazgo centrado en principios. Ningún líder puede permitirse olvidar que la integridad personal y la de la empresa están estrechamente entrelazadas. Tampoco puede permitirse perder de vista la misión y la visión compartida: es decir, el estatuto de la empresa.

Covey, S. (2006). *Liderazgo centrado en principios*. México: Paidós. pp. 33-45, 205-206