

EL PENSAMIENTO INNOVADOR

* Por Thomas L. Quick

Los ingleses a menudo emplean la frase "poner cada cosa en su lugar" para indicar que una situación no es del todo correcta. Esta frase sugiere que existe un estado de cosas apropiado que debe ser mantenido. Sin embargo, un poco de desorden no viene mal. Todos estaríamos mejor si ocasionalmente perdiéramos un poco de eficacia; cuando insistimos en el control, el orden y la racionalidad, a menudo sufrimos una pérdida de visión y creatividad.

El riesgo, por supuesto, al abandonar el convencionalismo estándar racional, es caer en el desorden y esto acobarda a la mayoría de la gente. Sin embargo, no es desatinado aprovechar el incremento de oportunidades y eficacia que genera el desorden.

CÓMO PROGRESAR DE LA CERTEZA A LA AMBIGÜEDAD

La nuestra es una sociedad compulsivamente orientada a la solución, en la que resulta molesto tomarse tiempo para resolver los problemas. Pero la disposición a decidir con firmeza y seguridad no significa que tengan solidez de juicio. De hecho, las decisiones muy rápidas que toman los ejecutivos a veces resultan desastrosas.

¿Por qué entonces, las características asociadas con la palabra "decidido" son tan admiradas y por qué su antónimo "indeciso", suscita tanto desdén? Atribuir a alguien la cualidad de indeciso equivale a retratarlo como un ser débil, dubitativo y pusilánime. Y cuando oímos una palabra similar, "ambiguo", nos sugiere que no es una persona digna de confianza. En realidad, en ambos casos podemos simplemente estar hablando de una persona que todavía no se ha decidido. ¿Por qué se considera poco virtuoso tomarse tiempo para llegar a una decisión?

Cuando las personas parecen no tener una dirección definida dan la impresión de que están tropezando. Y tropezar tiene mala imagen: ciertamente no es la característica del individuo que domina la situación. Pero tropezar bien requiere personas fuertes. Y quienes creen que el caos es un estado que debe evitarse a toda costa, harían bien en recordar que antes de corregir el desorden, Dios creó el caos. Seguramente le daba más posibilidades.

LA PEREZA COMO VIRTUD GERENCIAL

Al parecer, existe una fascinación con el hecho de estar siempre atareado, o al menos de aparentarlo. El prototipo de la persona de éxito es la actividad, y no la pereza. Sin embargo, hay jefes -usted lo habrá visto- que siempre están en movimiento pero que nunca logran nada una vez que llegan al lugar que se dirigen. En cambio, hay otros jefes que son inteligentes y perezosos y que siempre tienden a concentrarse en los logros. Más precisamente, se centran en lograr lo que es importante lograr.

Estas personas conocen la diferencia entre ser eficiente y eficaz. La eficiencia viene a ser el input, y la eficacia el output. Dado que las personas perezosas no pueden presumir de su actividad, tienen que poner el acento en los resultados. Y eso es saludable.

Otro tema importante que los gerentes deben tener en cuenta es que necesitan tiempo libre para hacer planes, para dejar volar sus pensamientos acerca del futuro. ¿Cómo se obtiene ese tiempo libre? Delegando. Casi tan importante como saber lo que uno quiere, es saber delegar y averiguar cómo se siente el empleado respecto de la tarea que se le está encargando.

Cuanto más tiempo tenga libre para sus pensamientos, cuanto más perezoso logre volverse, más disfrutará de su libertad y obtendrá los mejores resultados. También es fundamental que mientras los empleados están haciendo lo que quiere el gerente, usted transmita su feedback. Es vital que los gerentes comprendan que el feedback es una parte esencial para el manejo de la motivación de los empleados.

LA SENSIBILIDAD ACOMPAÑA AL PODER

Hace años, el sociólogo Alfred McClung Lee, en un libro titulado "El hombre multivalente", describió al individuo capaz de relacionarse con distintas personas con valores diferentes, de culturas diferentes y en diferentes contextos. La relación no se basa en la simpatía ni, necesariamente, en una estrecha identificación emocional; se basa en una actitud abierta hacia las opiniones, deseos y necesidades de las

otras personas: en percibir la situación en que podrían encontrarse los demás.

Así actúan y se manifiestan las personas que son sensibles. Aprender a escuchar bien por dos razones. En primer lugar, escuchan para determinar su propia eficacia frente a los demás, y en segundo lugar, escuchan para averiguar qué es lo que quiere la otra persona. Aprenden a detectar esas pequeñas señales que emiten los demás, relativas a sus sentimientos, necesidades y deseos, y aprenden a detectar reacciones a lo que se está diciendo y haciendo. Las personas sensibles se hacen una de las preguntas más importantes de todas "¿lo que está sucediendo ahora habrá de favorecer o reducir la posibilidad de que ambos consigamos lo que queremos?" Los individuos orientados al poder deben estar en sintonía con todo lo que sucede en sus grupos de trabajo y en las organizaciones de las que forman parte. La aparición de cambios en el ámbito laboral puede alterar las relaciones de trabajo y puede influir, así como amenazar, la autoridad y la competencia. El individuo con poder tiene que ser sensible y objetivo, a la vez que firme, porque debe estar al tanto de lo que está sucediendo y de qué cambios económicos, organizativos y políticos (internos y externos) amenazan su posición y requieren ajustes, alguno de los cuales pueden ser dolorosos.

CÓMO LOGRAR PODER SIN CORRUPCIÓN

Si uno quiere conseguir que algo se haga, necesita tener poder e influencia. Esa es la realidad. Y las personas que desdeñan el poder, son personas que no lo tienen y posiblemente no saben cómo conseguirlo. Muchas personas que tienen poder fingen no tenerlo. Y el poder rara vez figura como tema en los programas de formación gerencial. Es como si no fuera respetable reconocer que el poder no sólo existe sino que es necesario.

Aquí resumimos todas las clases de poder que son esenciales para formar una base de poder duradera.

Poder basado en la capacidad. El primer atisbo del poder que tiene la mayoría de la gente es que se la considere idónea en lo que hace. Pero si uno quiere que reparen en uno, además de ser competente tiene que promoverse.

- Poder personal. Estos individuos no se quedan solos en una reunión o una fiesta; parecen atraer a la gente. Tienen magnetismo. Proyectan no sólo formación sino también confianza en sí mismos.
- Poder asignado-delegado. Si usted no tiene suficiente poder en su propia situación, búsquelo. Un sitio donde buscarlo es su jefe y las cosas que a éste no le gusta hacer o no hace bien.
- Poder asociativo. Identifique los centros de poder en su organización. Familiarícese con ellos. Pídale que lo asesoren acerca de su carrera o de cuestiones relativas a la corporación. Si se asocia con una persona poderosa, encontrará que ésta le contagiará algo de su poder.
- Poder de recursos. Averigüe qué cosas necesitan otras personas y no pueden conseguir fácilmente, y luego proporciónelas. ¿Recuerda la época cuando se comenzaron a usar las computadoras en que los que trabajaban en procesamiento electrónico de datos eran los sacerdotes del templo? A veces se requiere una tarea de indagación para encontrar un lugar propio, y tal vez cierta formación e instrucción.
- Poder de recompensa. Casi todos los gerentes están conscientes de tener el poder de recompensas sobre sus subordinados. Pueden otorgar aumentos de sueldo, privilegio y galardones. Pero amplíe el horizonte de sus ideas. Cada vez que usted ayuda a alguien a quedar bien, que hace recomendaciones sobre otros o apoya sus ideas, es muy posible que estos actos también se perciban como recompensas que está concediendo. Y eso es especialmente cierto si usted tiene mucha credibilidad: si goza del respeto de quienes han de escuchar sus recomendaciones. No deje pasar las oportunidades de alabar y felicitar a otras personas, aunque no se requiera ni se espera que lo haga.
- Poder como profesional. Usted construye su base de poder dentro de la organización por medio de sus actividades fuera de ella. Si es miembro activo de una asociación profesional, la estima de que disfruta por parte de sus colegas profesionales puede hacerles ver a sus compañeros de trabajo que usted es alguien digno de ser tomado en serio.
- Poder por accesibilidad. Consiste en estar en el lugar indicado, en el momento indicado y con la destreza indicada. Usted puede no ser la única fuente existente, y ni siquiera la principal, como lo sería si fuera un recurso, pero usted está allí. Existen individuos perfectamente decentes pero para nada extraordinarios que ascendieron muchísimo en sus carreras simplemente facilitando a sus jefes que les resultara cómodo elegirlos para determinadas actividades.

- Poder basado en el cargo. Poco después de haber recibido un ascenso, usted puede sufrir la desilusión de descubrir que los cargos a menudo ofrecen muy poco por sí mismos. Hasta Harry Truman comprobó que la investidura presidencial comporta mucho prestigio pero poco poder. Con todo, usted puede construir el poder de su cargo por vía de extender su influencia. Los individuos orientados al poder son constructores de imperios. Van recogiendo mayores responsabilidades aquí y allá, y después de un tiempo, han extendido enormemente su poder... poco a poco, y paso a paso.

EPÍLOGO

Heráclito, el filósofo griego, es famoso por haber sostenido que lo único constante es el cambio. Enseñaba a sus discípulos que uno no puede bañarse dos veces en el mismo río porque la corriente de agua hace que el río cambie continuamente. Pero esta realidad encierra una ambigüedad: las moléculas de agua pueden ser diferentes, pero la composición de la sustancia sigue siendo la misma. Por lo tanto, uno se baña en la misma sustancia todas las veces, aunque en distintas moléculas de esa sustancia.

Esto quiere decir en términos filosóficos clásicos, que hay que tener cuidado de no confundir lo esencial con lo accidental. A menudo es la apariencia exterior la que cambia, y no la sustancia. Muchas personas confunden ambas cosas, y con frecuencia tienen que lamentarlo más tarde.

Es conveniente, en consecuencia, que usted se permita empezar a apreciar la ambigüedad; a desconfiar, o al menos a cuestionar, lo que otros aceptan tan frívolamente, en especial cuando a eso se lo cataloga de sabiduría convencional. Usted encontrará con que evalúa mejor las situaciones y toma decisiones más sabias si se plantea que lo que otros aceptan sin cuestionar puede no ser convencional ni sabio. Y la vida se vuelve mucho más interesante cuando, en ciertas ocasiones, usted experimenta el maravilloso asombro que sintió Alicia cuando pasó del otro lado del espejo y vio todo desde una perspectiva diferente.

* QUIÉN ES THOMAS L. QUICK

Quick actúa en el campo de la formación y el desarrollo gerencial desde hace treinta años en la ciudad de Nueva York.

Experimentado gerente de línea y encargado de ventas, Quick ha escrito dieciocho libros y más de quinientos artículos, principalmente sobre métodos gerenciales y técnicas de liderazgo. Su columna mensual en la publicación Training News obtuvo el premio anual Dugan Laird, otorgado al trabajo más distinguido sobre recursos humanos.