

SEA LEAL CON

Aumentar la productividad es siempre una prioridad de las organizaciones. A menudo gastamos una enorme cantidad de recursos en el importante trabajo de analizar los sistemas, procesos y prácticas de negocios para identificar problemas de productividad. Pero, ¿ha considerado alguna vez el costo que tienen las comunes actividades disfuncionales como son el chisme, la calumnia, el juego político y las rivalidades entre departamentos? ¿Ha considerado alguna vez el alto costo de la baja confianza?

Cuando preguntaba a las audiencias en todo el mundo cuánto de su tiempo consumían en este tipo de actividades, alrededor del 75% de las personas respondían que por lo menos una cuarta parte de su tiempo. El resto decía que dedicaban más de la mitad de su tiempo a estas actividades disfuncionales. Y

cuanto más alto estaban en una organización, más grave se ponía la situación.

¿Cuál es la respuesta a este creciente problema? No es simple, pero me gustaría sugerir un punto de partida. Está en manos de cada uno de nosotros aplicar un principio básico en nuestra vida cotidiana: **ser leales a aquellos que no están presentes.**

Comparto un par de historias para ilustrar mi punto:

Hace años fui invitado a dar clases durante un año en una universidad de Hawái. Cuando mi familia y yo llegamos, nos desilusionamos mucho con nuestra vivienda ya que no era en absoluto lo que nos habían prometido.

EL AUSENTE

Por Stephen R. Covey, Ph.D.



Intenté, sin éxito, encontrar con el director de alojamiento universitario una solución de alojamiento más adecuada para nuestra numerosa familia. Finalmente, frustrado, me dirigí al presidente de la universidad para quejarme de lo incompetente e indiferente que había sido el director de vivienda. El presidente de inmediato dijo, "Siento mucho escuchar lo sucedido. Pero quiero que sepas que este director es una persona muy buena y competente". Entonces, para mi sorpresa dijo: "¿Por qué no le llamamos ahora, así podemos resolver juntos el problema?". Yo quería decirle al presidente: "No, manéjelo usted, yo solo quería que estuviera al tanto del problema".

Para mi desconcierto, el presidente llamó al director de alojamiento. Mientras esperaba a que llegase, me puse a pensar, "¿Le habré comunicado a este hombre claramente mis necesidades? Tal vez, yo soy en parte responsable de este lío". Para cuando llegó el director de alojamiento, yo me sentía bastante humilde y avergonzado. Cuando entró, le dije: "¿Cómo estás? Encantado de verte". Imaginen, solo minutos antes yo lo estaba criticando a sus espaldas y ahora el presidente podía sentir mi duplicidad, lo que aumentó mi sentimiento de vergüenza.

Para cuando terminamos la reunión, había solucionado los problemas con el director de vivienda, quien tuvo la oportunidad de explicar su punto de vista. El presidente de esta universidad me enseñó tres lecciones importantes ese día, lecciones que yo creo son una respuesta para reducir un tono cada vez más corrosivo y negativo en la sociedad. En primer lugar, me obligó a asumir una posición de responsabilidad al reunirme directamente con el director para presentarle mis quejas. En segundo lugar, y quizás lo más importante, él me enseñó a ser leal a las personas que no están presentes. Aprendí a no hablar a espaldas de la gente en forma que me avergonzaría si llegaran a escucharme. En tercer lugar, debido a la lealtad del presidente con el director de vivienda que estaba ausente, aprendí a defender a los ausentes con un juicio prudente y darme cuenta del tono que utilizo al hablar de ellos.

Una vez conté esta historia en una conferencia. Después de la conferencia, un vicepresidente ejecutivo de un gran banco se me acercó y dijo: "Tuve una experiencia muy similar a la suya. Visité una sucursal bancaria y fui atendido por una de las cajeras. El servicio fue tan pobre que me quejé de la empleada que me atendió ante el jefe del departamento. La mayoría de los jefes departamentales se sienten muy intimidados por mí y apenas si pueden hablar conmigo. Pero la cabeza de este departamento me dijo: 'Siento lo de su mala experiencia. Ella es una persona muy buena. Llamémosla y conversemos esto entre todos. Tal vez pueda decirle directamente cuál fue su experiencia.'"

El vicepresidente le dijo al jefe de departamento: "No, manéjelo directamente usted; yo solo quiero que usted esté informado sobre la situación. No quiero involucrarme". Pero el jefe del departamento le dijo al vicepresidente ejecutivo: "Yo sé que si se tratara de mí, me gustaría que me involucrasen. Si usted fuera esta cajera, ¿no le gustaría que lo involucrasen?"

Imagine el valor que necesitó ese jefe de departamento para hablarle en forma directa y honesta al vicepresidente del banco. La respuesta era evidente: "Sí, supongo que me gustaría". "Bueno, entonces, vamos a llamarla". Así que ella entró y confrontaron la situación. La persona recibió la retroinformación y la situación fue manejada de una manera responsable.

El vicepresidente luego me comentó: "Posteriormente, cuando estábamos tratando de elegir a un gerente para una de las sucursales bancarias, nominé a este jefe de departamento, basado totalmente en esa experiencia, porque pensé que si tuvo tanto valor, honestidad y lealtad para con alguien que no estaba presente, incluso frente a un alto ejecutivo, manejaría otras situaciones con integridad. Nominé a ese hombre sin conocer nada más acerca de él".

Cuando usted defiende la integridad de una persona que no está presente, ¿qué les dice esto a los que sí están presentes? Dice que usted hará lo mismo por ellos. Si usted permite que la gente a su alrededor critique, cuente chismes, señale y juzgue a otros, les está dando básicamente el mensaje de que usted hará comentarios similares acerca de ellos a sus espaldas.

Creo que una de las pruebas más notables del liderazgo es ser leal con todos, en especial en su ausencia, cuando sus nombres surgen en las conversaciones y reuniones. Es entonces cuando una persona demuestra su verdadero carácter. Esto no quiere decir que no pueda ser crítico o que usted deba ser ciegamente leal. Usted puede y debe ser crítico cuando sea necesario. Pero si usted es un crítico constructivo y leal, no se sentirá avergonzado si la persona lo escuchó o el rumor le llegó, como ocurre a menudo. Siga este sencillo principio y observará que la confianza y productividad en su organización aumentarán positivamente.

Stephen R. Covey, Ph.D: Reconocido pensador y escritor de *best sellers* en los temas de gerencia y liderazgo centrados en principios. Es cofundador de **FranklinCovey** y una autoridad en gestión del tiempo. Miles de organizaciones de todo el mundo, incluyendo muchas del Fortune 500, han adaptado sus técnicas innovadoras de liderazgo, trabajo en equipo y servicio enfocado en el cliente.

FranklinCovey facilita la grandeza y crea liderazgo transformador en personas y organizaciones en todo el mundo a través de la capacitación, la consultoría y programas basados en principios y valores.