

LA CAJA

1. Autoengaño
2. Por debajo del liderazgo efectivo
3. La influencia depende de una elección fundamentada
4. Personas u objetos
5. Cómo entramos en la caja
6. Autotraición
7. Características de la autotraición

8. Vivir en la caja
9. Connivencia
10. Concentrarse en la caja
11. Problemas en la caja
12. Empezar a salir de caja
13. Callejones sin salida
14. Liderazgo fuera de la caja

Autoengaño

--En las organizaciones no hay nada más común que el autoengaño.

Identifique a alguien con un problema y, por lo general, será alguien que se resiste a aceptar la sugerencia de que tiene un problema. Eso es autoengaño: la incapacidad para darse cuenta de que uno tiene un problema. De todos los problemas que hay en las organizaciones, ese es el más común, y el más destructivo.

Por debajo del liderazgo efectivo

Con un poco de tiempo, siempre podemos saber cuándo alguien hace esfuerzos por soportarnos, nos manipula o nos engaña. Siempre podemos detectar la hipocresía. Siempre somos capaces de detectar la culpa oculta por debajo del barniz de la amabilidad. Y, habitualmente, nos resentimos por ello. No importa que la otra persona intente arreglar la situación dando vueltas a nuestro alrededor, sentándose en el borde de una silla para practicar la escucha activa, preguntarnos por la familia para mostrarnos interés o utilizar cualquier otra habilidad aprendida con tal de ser más efectivo. Lo que nosotros sabemos y a lo que respondemos es cómo considera esa persona cuando hacemos esas cosas.

--Observe que algunas personas, inspiran devoción y compromiso en los demás, incluso aunque sean torpes a nivel interpersonal. Apenas importa el hecho de que hayan asistido a numerosos seminarios o de que nunca consiguieran aprender las últimas técnicas. ¡Lo cierto es que producen! Y también inspiran a hacer lo mismo a aquellos que los rodean. Algunos de los mejores líderes de nuestra empresa pertenecen a esa categoría. No siempre dicen o hacen las cosas "correctas", pero a la gente le encanta trabajar con ellos. Obtienen resultados.

"Pero luego también está esa otra gente, que ejercen sobre los demás una influencia muy diferente. Aunque a nivel interpersonal hicieran todas las cosas "correctas", aunque aplicaran todas las últimas habilidades y técnicas a sus comunicaciones y tareas, eso no importaría lo más mínimo. En último término, la gente se resentiría con sus

tácticas y actitudes. Y terminarían por ser unos fracasos como líderes, precisamente porque provocan a la gente a resistirse a ellos.

La influencia depende de una elección fundamentada

--Como ya hemos dicho, la gente responde principalmente a lo que sentimos por los demás en el interior, al margen de lo que hagamos exteriormente. Y lo que sentimos por los demás depende de si está uno dentro o fuera de la caja respecto a ellos

No saben hasta qué punto la gente inteligente trabaja en forma más inteligente, los habilidosos de forma más habilidosa, y los decididos a trabajar seriamente trabajan seriamente cuando ven y son vistos de un modo directo, como personas.

Un problema que las organizaciones son incapaces de ver, en la medida en que se hallan dominadas por el autoengaño. Como les sucede a la mayoría de ellas. Ello quiere decir que la mayoría de organizaciones se encuentran dentro de la caja.

Personas u objetos

--No se deje engañar por la distancia que hay entre los edificios de la empresa. Las palabras viajan con rapidez.



Lo que sucede es que procuro conocer los nombres de tantas personas de la empresa como puedo, a pesar de que resulta cada vez más difícil con tanto crecimiento mensual como experimentamos.

“He descubierto que si no me intereso por conocer el nombre de una persona, probablemente no estará realmente interesado por ella como persona. Ello no quiere decir, sin embargo, que funcione necesariamente también a la inversa; es decir, puedo aprender y conocer los nombres de las personas y eso no evitará que sean objetivos para mí. Pero si ni siquiera estoy dispuesto a realizar el esfuerzo de recordar el nombre de alguien, eso, es sí mismo, ya es para mí una indicación de que probablemente trato a esa persona como un objeto y de que estoy metido en la caja.

No se trata de que hiciese necesariamente algo mal, sino de que, aun siendo lo correcto, lo hice del modo equivocado.

Recuérdelo, la gente responde principalmente no a lo que usted hace, sino a cómo lo hace, es decir, a si está dentro o fuera de la caja.

Hay dos formas de ser duro. Puedo tener un comportamiento duro y, sin embargo, estar fuera o dentro de la caja. La distinción, por tanto, no se encuentra en el comportamiento, sino en la forma de ser cuando hago lo que estoy haciendo, ya sea blando o duro.



Podemos ser duros e invitar al otro a la productividad y el compromiso, o podemos ser duros e invitarle a adoptar una actitud de resistencia y mala voluntad. No se trata, pues, de decidir entre ser duro o no serlo, sino de estar en la caja o no.

Cómo entramos en la caja

--La cuestión es que, aun cuando a veces estemos en la caja, y probablemente siempre lo estaremos en mayor o menor medida, hemos alcanzado el éxito gracias a las veces y las formas en que aquí, en esta empresa, hemos estado fuera de ella. El propósito de todo esto no es la perfección. Nada más lejos de la realidad. Se trata, simplemente, de mejorar. *Mejorar de una forma tan sistemática y concreta, que permita mejorar a su vez a personal de la empresa.* Es esa clase de mentalidad de liderazgo, aplicada a todos los niveles de la organización, lo que nos distingue.

Autotraición

Como personas, experimentamos una sensación muy básica respecto de los demás; es decir, son como yo, tienen esperanzas, necesidades, preocupaciones y temores. Y de vez en cuando, como resultado de esa sensación surge en nosotros la impresión de que hay cosas que tenemos que hacer por los demás, cosas que deseamos hacer por ellos.

Características de la autotraición

1. *Un acto contrario a lo que siento que debería hacer por otro es un acto de “autotraición”.*
2. *Cuando me traiciono a mí mismo, empiezo a ver el mundo de una forma que justifica mi autotraición.*
3. *Al ver un mundo autojustificado, se distorsiona mi visión de la realidad.*
4. *Así que, al traicionarme a mí mismo, entro en la caja.*
5. *Con el transcurso del tiempo, ciertas cajas se convierten en características mías y las llevo conmigo.*
6. *Al estar en la caja, provocho que otros estén también en la caja.*
7. *En la caja invitamos al maltrato mutuo y obtenemos justificación mutua. Establecemos una convivencia para darnos mutuamente razones para permanecer en la caja.*

Vivir en la caja

Con el transcurso del tiempo, a medida que nos traicionamos a nosotros mismos, terminamos, viéndonos de ciertas formas autojustificadoras, hasta que aplicamos esas imágenes autojustificadoras, a las situaciones nuevas. Entonces, no vemos a las personas directamente, como personas, sino que más bien las vemos en el marco de las imágenes autojustificadoras que nosotros mismos nos hemos creado. En cuanto alguien actúa de una manera que desafía las pretensiones planteadas por esa imagen autojustificadora, lo consideramos una amenaza. En cambio, si alguien refuerza con su actitud nuestra imagen autojustificadora, lo consideramos un aliado. Si su actitud no importa para la imagen autojustificadora, no lo consideramos importante. En cualquier caso, los demás se convierten en meros objetos para nosotros. Ya estamos dentro de la caja.

Así pues, el hecho de que sienta pocos deseos de ayudar a alguien no demuestra necesariamente que esté fuera de la caja, sino que más bien indica que me encuentro hundido en ella hasta lo más profundo.

Connivencia

Si estoy aquí dentro, en mi caja, ¿qué emito hacia el exterior?

¿Qué les estoy haciendo a los demás si estoy dentro de la caja con respecto a ellos?

Al culpabilizar, invito a los demás a entrar en la caja, y entonces ellos me culpan por haberles culpabilizado injustamente. Pero como resulta que mientras estoy en la caja yo me siento justificado de culpabilizarlos, tengo la sensación de que la culpa que arrojan sobre mí es injusta, lo que me induce a culpabilizarlos aún más.

Lo que más necesito cuando estoy en la caja es sentirme justificada.

En la caja parece como si no deseáramos otra cosa que librarnos de los problemas. Pero recuerde que cuando estamos en ella nos autoengañamos, somos ciegos a la verdad sobre nosotros mismos y los demás. Y una de las cosas a las que somos ciegos es cómo la propia caja socava todos nuestros esfuerzos por alcanzar los resultados que más deseamos.

Concentrarse en la caja

¿Por qué trata usted de ser productivo? ¿Cuál es el propósito de la productividad?

--Ah... , bueno, tratamos de ser productivos para alcanzar los objetivos que se ha propuesto la empresa.

--Si el propósito de todos nuestros esfuerzos en el trabajo es el de conseguir resultados, ¿cuál es el efecto que tiene la caja sobre nuestra habilidad colectiva para conseguirlos?

--Pues eso es lo que quiero decir, que si estamos en la caja, no podemos conseguir realmente los resultados que podríamos de otro modo.

¿Qué ocurre en la caja que me impide concentrarme en los resultados?

--No se puede concentrar en los resultados porque, en la caja, está concentrado en usted mismo.

Piénselo y verá que cuando otros miembros de la organización tienen éxito, la mayoría de la gente no se siente tan feliz como cuando es uno el que alcanza el éxito. Así que suelen arrollar a los demás en su carrera por alcanzar únicamente sus propios resultados, lo que tiene unos efectos devastadores.

Se parten el pecho y dicen en todas partes estar concentrados en los resultados, pero eso es mentira. En la caja, ellos, como todos los demás, sólo están concentrados en sí mismos. Pero, como están en la caja, ellos, como todos los demás, no pueden verlo.

Problemas en la caja

La gente en el trabajo no se traiciona a sí misma de ese modo; nadie deja de atender a ningún bebé. No obstante, sí hay mucha gente que deja de hacer cosas por sus compañeros cuando tienen el sentimiento de que deberían hacerlas.

Cada vez que nos autotraicionamos, entramos en la caja, y no importa dónde nos ocurra eso, ya sea en el hogar, en el trabajo, en la tienda, donde sea.

En el trabajo hay una autotraición concreta, fundamental que compartimos casi todos. Se trata de algo que tiene que ver con lo que estábamos hablando hace un momento, con nuestra incapacidad para hacer aquello para lo que se nos ha contratado: concentrarnos en ayudar a la organización y a su gente a conseguir resultados.

Empezar a salir de caja

La pregunta “¿Cómo puede salir de la caja?” se compone en realidad de dos preguntas. La primera es: “¿Cómo salgo?”, y la segunda es: “¿Cómo permanezco fuera una vez que he salido?”.

“¿Qué puedo hacer para permanecer fuera de la caja y acercarme a ellos? ¿Qué puedo hacer para mantener el cambio que experimento ahora?”. Esa es la verdadera pregunta que debe hacerse. Y una vez que está fuera de la caja, para permanecer fuera de ella y, sobre todo, para nuestros propósitos, aquí, en el trabajo, se pueden hacer unas cuantas cosas muy específicas.

Comprendo que al sentir el deseo de estar fuera de la caja por alguien, en ese momento lo veo como una persona, y que al experimentar ese sentimiento ya estoy fuera de la caja con respecto a esa persona.

Callejones sin salida

Así que, cuando estamos en la caja, empleamos normalmente una gran cantidad de energía en tratar de cambiar a los demás. Pero ¿funciona eso? ¿Nos permite eso salir de donde estamos?

Intento cambiar al otro porque, al estar en la caja, creo que el otro necesita cambiar. Y ese es el problema.

El hecho de estar en la caja termina por provocar más de aquello mismo que deseo cambiar. Así pues, si intento salir de donde estoy, cambiando a los demás, termino por inducir en ellos el darme más razones para permanecer donde estoy.



Lo que no funciona estando en la caja:

1. *Tratar de cambiar a los demás.*
2. *Hacer todo lo que pueda por “enfrentarme” a los demás.*
3. *Abandonar*
4. *Comunicarse*
5. *Aplicar nuevas habilidades y técnicas.*
6. *Cambiar mi comportamiento*

Cuando se está en la caja, abandonar no es más que otra forma de culpabilizar. Sólo supone una continuación de mi caja. Me llevo mis sentimientos conmigo. Es posible que abandonar sea lo que debamos hacer en determinadas situaciones. Pero, por sí solo, abandonar una situación nunca será suficiente, aunque fuese lo correcto. En último término, tengo que abandonar también mi caja.

Los problemas personales parecen inabordables no porque sean insolubles, sino porque las intervenciones basadas en las habilidades comunes no aportan ninguna solución.

Cuando se está en la caja, todo cambio que se me ocurra poner en práctica no es más que un cambio en mi estilo de estar en la caja. Puedo pasar de discutir a besar, de ignorar a alguien a hacer todo lo posible por demostrar mi atención hacia esa persona. Pero sean cuales fueren los cambios que se me ocurran dentro de la caja, se me ocurrirán desde adentro de la caja, y por lo tanto serán en el fondo más de los mismo, que es lo que constituye el problema, es decir, que los demás siguen siendo objetos para mí.

Liderazgo fuera de la caja

¿Cuál es el propósito de nuestros esfuerzos en el trabajo?

Al asumir un nuevo puesto de trabajo, la mayoría de la gente experimenta más o menos los mismos sentimientos que usted. Se sienten agradecidos por el empleo y la oportunidad que se les ofrece. Desean hacer todo lo que puedan por su empresa y por la gente que trabaja en ella.

“Pero si entrevistara a esa gente un año más tarde, vería que sus sentimientos suelen ser diferentes.

Y a menudo descubrirá que personas que antes habían estado comprometidas, integradas, motivadas, con ganas de trabajar como un equipo, etcétera, tienen luego problemas en muchos de esos ámbitos.

“Aquí se puede aprender también otra lección. Ya se ha dado cuenta de lo nocivo que resulta ser un líder en la caja, puesto que induce a todos los que trabajan para él a meterse igualmente en sus cajas. La lección que de ello se deriva es que se necesita ser una clase diferente de líder. Esa es su obligación como líder. Cuando está dentro de la caja, la gente lo sigue, si es que lo hace, sólo por medio de la fuerza o la amenaza de emplearla. Pero eso no es liderazgo, sino coacción. *Los líderes que la gente elige seguir son aquellos que están fuera de la caja. Repase su vida y verá que es así.*



Una de las razones por las que lucha tanto por comprender cómo se sale de la caja es que trata de identificar un comportamiento que le permita salir. Pero puesto que la caja es algo más profundo que el comportamiento, el camino para salir de ella también tiene que ser más profundo. Hemos dicho que casi cualquier comportamiento se puede realizar tanto dentro como fuera de la caja, de modo que no se puede salir de ella simplemente por medio del comportamiento. Intentar encontrar ahí la respuesta sería mirar en el sitio equivocado.

Esta es una imagen de lo que es la vida cuando se está en la caja. La caja es una metáfora de cómo me resisto a los demás. Por “resistirme” me refiero a que mi autotraición no es pasiva. Cuando estoy en la caja me resisto activamente a lo que la humanidad de los otros me pide que haga por ellos.

En el momento en que dejamos de resistirnos a los demás, estamos fuera de la caja, liberados de los pensamientos y sentimientos autojustificadores. Por eso, la forma de salir es algo que tenemos siempre directamente delante de nuestros ojos..., porque las personas a las que nos resistimos están directamente delante de nosotros. Podemos dejar de autotraicionarnos con respecto a ellas en cuanto dejemos de ofrecerles una resistencia activa.

Dentro de la caja no podemos hacer nada por salir de ella, en los momentos en que estamos fuera, facilitados por nuestras relaciones con los demás desde fuera de la caja, podemos hacer una gran cantidad de cosas que nos ayuden a reducir los momentos que estamos dentro y a curar las relaciones que mantenemos desde adentro.

En ese preciso momento, en cuanto veo al otro como persona, con necesidades, esperanzas y preocupaciones tan reales y legítimas como las propias, estoy fuera de la caja.

Tal como hemos dicho, para permanecer fuera de la caja es muy importante respetar lo que nuestra sensibilidad de estar fuera de la caja nos indica que debemos hacer por esas personas. No obstante, y esto es importante, eso no quiere decir necesariamente que terminemos por hacer todo lo que sintamos que sería ideal hacer. También nosotros tenemos nuestras propias responsabilidades y necesidades que exigen atención, y es muy posible que a veces no podamos ayudar a los demás tanto o tan pronto como desearíamos.

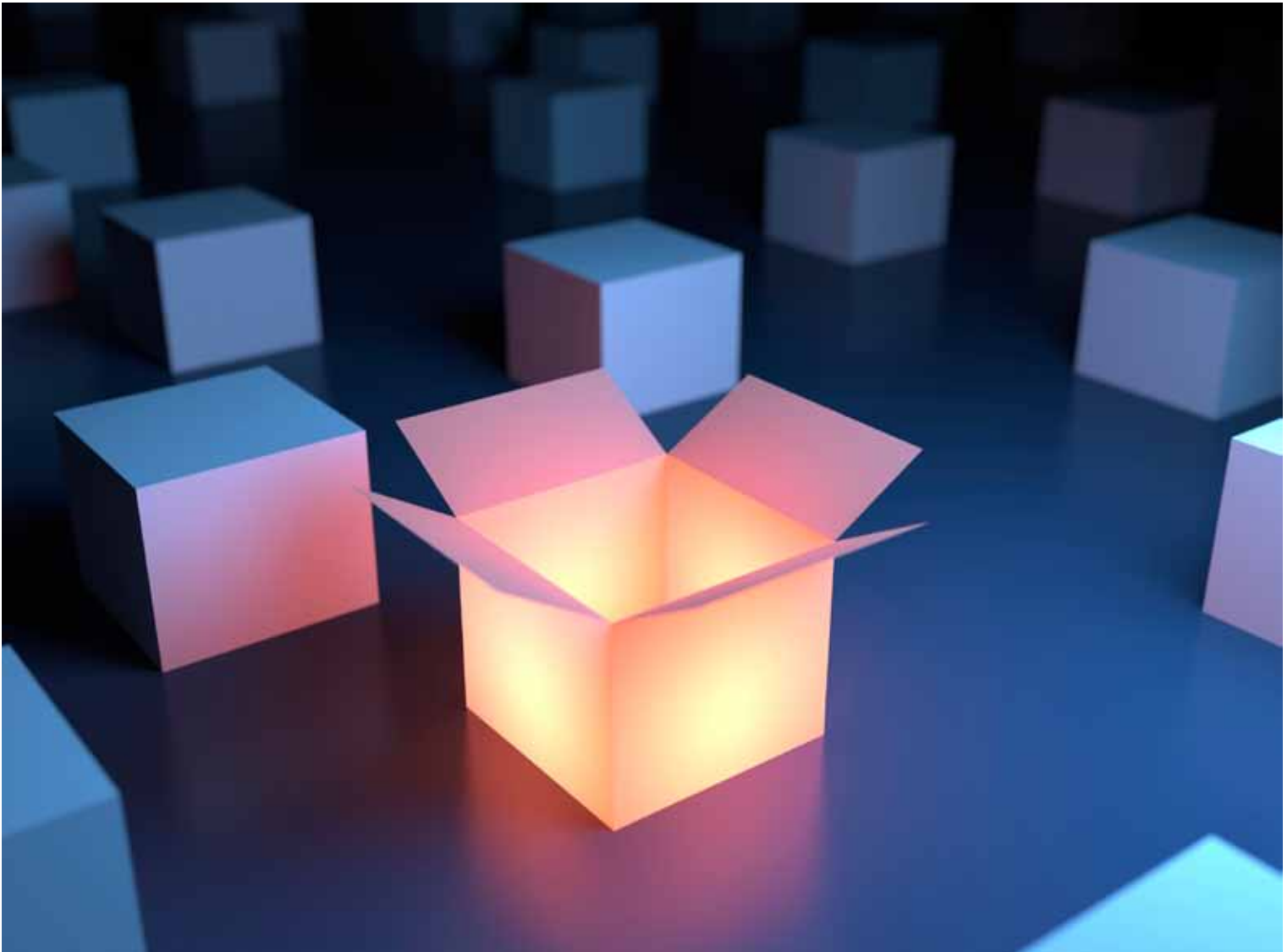
Su éxito como líder depende de liberarse de la autotraición. Sólo entonces se invita a los otros a liberarse igualmente de traicionarse a sí mismos. Sólo entonces está creando a otros líderes, colaboradores que le responderán, en los que podrá confiar y con los que deseará trabajar.

- No intente ser *perfecto*. Trate de ser mejor.
- No utilice el vocabulario (“la caja” y todo lo demás) con personas que no lo conozcan. Utilice los principios en *su propia vida*.
- No busque las cajas *de los demás*. Busque la propia.
- *No acuse a los demás* de estar dentro de la caja. Procure estar usted mismo fuera de la suya.

- No niegue haber estado en la caja cuando haya estado. *Pida disculpas* y siga adelante, tratando de ser más útil para los demás en el futuro.

- *No se concentre en lo que hacen mal los demás*. Concéntrese en lo que pueda usted hacer por ayudarles.
- *No se preocupe por averiguar si los demás le están ayudando*. Preocúpese por asegurarse de que ayuda a los demás.

Lo que separa a los padres de los hijos, a los maridos de las esposas, a los vecinos de sus vecinos, es lo mismo que también separa a unos compañeros de otros en el trabajo. *Las empresas fracasan por la misma razón que fracasan las familias.*



Elaborado por



Carlos.Aguirre@incae.edu