

# **LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS**

## **EN EL PLANO ORGANIZACIONAL**

Por **Stephen R. Covey**

Introducción, Compilación y Desarrollo:  
**Rogelio Carrillo Penso**



La gente trabaja en sistemas que nosotros mismos hemos diseñado. La forma como realizan su trabajo y el éxito que pueden tener en él depende más de la forma como estos sistemas están estructurados que del esfuerzo que ellos puedan poner. Según Ackoff, las tres funciones principales de la gerencia son: **(1)** Crear un ambiente en el cual nuestros empleados puedan realizar su trabajo tan bien como saben hacerlo, y organizar el trabajo para lograrlo. **(2)** facultar a los empleados para hacerlo mejor mañana que lo mejor que lo pueden hacer hoy, y **(3)** administrar las interacciones de aquellos por quienes y para quienes somos responsables; las interacciones de sus unidades con otras unidades en la Organización, y las interacciones de sus Organizaciones con otras Organizaciones a su alrededor.

Vemos con preocupación que en el campo de los negocios existe una competencia feroz, como esa competencia nos supera produciendo bienes de calidad, llegando antes al mercado, creando ventajas comparativas extraordinarias, logrando mejores resultados de su gente; y nos damos cuenta

que trabajar más duro o más inteligentemente dentro del mismo estilo de pensamiento no va a cambiar substancialmente las cosas. Cuando esto pasa es evidencia que estamos trabajando bajo un paradigma gerencial equivocado o incompleto.

¿Cómo sabemos que estamos actuando bajo un paradigma equivocado.? Cuando nos damos cuenta que nuestra forma acostumbrada de pensar comienza a ser insuficiente para resolver nuestros problemas más importantes, cuando sentimos que estamos sumergidos en una gran confusión, cuando recurrimos a las soluciones de siempre para atacar los problemas y vemos que cada vez dan menos resultado, cuando nos vemos cada día más acosados por dilemas.

Todo logro tiene su sacrificio. No podemos fijarnos metas sin tener la intención de implementar los cambios que su logro requiere.

Albert Einstein comentó una vez: *“La mejor definición de locura que conozco es pretender obtener resultados distintos, ...haciendo lo mismo.”*

## **10 DILEMAS QUE ENFRENTAMOS**

La vida de las organizaciones está plagada de dilemas. Un dilema se presenta cuando estamos enfrentados a dos alternativas pero nos es difícil decidir entre ellas porque *las queremos ambas*; sin embargo, si escogemos una, perdemos la otra. Como dice Peter Senge en “la Quinta Disciplina”: *Ud. puede tener su torta y también se la puede comer, pero no puede hacer ambas en forma simultánea.*

Hemos podido detectar 10 dilemas que son característicos en la vida de las organizaciones

**1º Dilema:** *¿Cómo lograr y mantener un equilibrio entre familia y trabajo, entre lo personal y*

*lo profesional, en un entorno signado por cambios y crisis?.* En otras palabras, siempre estamos esperando por un “mañana” cuando las crisis se hayan terminado, pero en realidad estas nunca terminan, y no obstante nos vemos obligados a mantener un cierto sentido de balance, de tranquilidad mental, o a crear este tipo de cultura en nuestras organizaciones

**2º Dilema:** *¿Cómo liberamos el potencial, la creatividad, el talento y la energía de la vasta mayoría de nuestros trabajadores más allá de lo que permite el trabajo que realizan? Por lo general, la gran mayoría de nuestros empleados poseen*



más capacidad, talento, energía, y creatividad de lo que les damos crédito o su trabajo les permite aprovechar. ¿Será posible que estemos trabajando dentro de un paradigma incompleto u obsoleto de liderazgo organizacional?

**3º Dilema:** *¿Cómo logramos armonía y trabajo en equipo entre gente y departamentos que se ha estado atacando y criticando por años, manteniendo rivalidades, peleando por una cuota mayor de los recursos, o manteniendo agendas ocultas? ¿Como lograr paz y armonía en una cultura?* Es necesario abandonar ese lastre indeseable de resquemores y protestas reprimidas, de luchas interpersonales e interdepartamentales; acabar con esa tendencia de crear competencia dentro de las empresas y en su lugar crear las condiciones adecuadas para una efectiva cooperación.

**4º Dilema:** *¿Cómo alcanzar un nuevo paradigma que no sea la gerencia machista, autocrática y tradicional, ni la suave y excesivamente permisiva; sino una que trascienda de ambas sin tener los efectos negativos de ninguna?* Los dos estilos, el gerente duro que lucha con energía por mejores resultados a costa de lo que sea, o el gerente débil que espera que los resultados le caigan del cielo son ambos errados en esencia, creando desperdicio y nuevos problemas.

**5º Dilema:** *¿Cómo creamos y optimizamos una cultura caracterizada por el cambio, la flexibilidad y el mejoramiento continuo, y que todavía mantenga un sentido de estabilidad y seguridad?* Mucha gente logra su sentido de seguridad cuando puede predecir lo que puede ser su futuro en la empresa. De repente, el proceso de cambio comienza a afectar todo esto haciéndolos sentirse inseguros. ¿Como podemos lograr seguridad en medio del cambio? ¿Cómo hacemos que la gente

aprenda no solo a vivir con el cambio, sino a nutrirse en el proceso, a optimizarlo? ¿Cómo creamos ese tipo de cultura?

**6º Dilema:** *¿Cómo alinear a todo el mundo en nuestra organización hacia la Visión y las estrategias de forma que estén tan comprometidos como aquellos que las formularon?* Lo más común es que veamos solo a un puñado de personas verdaderamente comprometidas con las nuevas estrategias. Crear el sentido de pertenencia en todos en la organización de forma que todo el mundo esté tan comprometido con las estrategias como los líderes, requiere muchas veces ceder en algunas de nuestras costumbres gerenciales más arraigadas.

**7º Dilema:** *¿Como lograr que la gente en nuestras empresas, a todos los niveles, internalice los principios de calidad, de mejoramiento continuo y mejoramiento discontinuo, cuando las experiencias fallidas del pasado los han dejado cansados, desilusionados o llenos de cinismo?* El Mejoramiento Continuo requiere mejoras incrementales y consistentes, el Mejoramiento Discontinuo incorpora al proceso de mejoramiento continuo una dosis importante de creatividad e innovación, que solo se logran en un ambiente de libertad y apertura. Hemos decepcionado a mucha gente con enfoques cortoplacistas y programas enlatados, y ahora enfrentamos la dificultad de enrolar y enfocar a la gente en el camino hacia la calidad y la competitividad, para mantener nuestras opciones de desarrollo en un mundo globalizado.

**8º Dilema:** *¿Cómo podemos integrar un equipo directivo basado en el respeto mutuo cuando no valoramos ni el pluralismo ni la diversidad ni respetamos sus opiniones, y nos vemos sometidos por nuestro prejuicios, y*



*prejuzamos para protegernos a nosotros mismos?* Prejuicio es juzgar a priori. ¿Porqué acudimos a los prejuicios? Porque nos protegen de ser vulnerables. A través de ellos clasificamos a las personas en cierta clase social, raza, sexo, religión, o nacionalidad. Las encasillamos de forma que ya no tengamos que tratar con ellas como iguales, sino bajo condiciones más favorables para nosotros, donde podamos influenciarlas o manipularlas.

**9º Dilema:** *¿Como transformar nuestra Misión en una Constitución, en la fuerza suprema que guíe nuestra organización, que influencie nuestro día a día, que sea un marco de referencia, y que todos la sintamos como propia?* Una Misión es el marco de referencia contra la que medimos nuestra

actuación cotidiana. El grado de alineación con la Misión es lo que eliminará el desperdicio y reducirá los problemas de interacción.

**10º Dilema:** *¿Cómo mantener el control y al mismo tiempo dar a la gente la libertad y la autonomía que necesitan para ser creativos y efectivos, innovadores y cumplidores?* El control limita la libertad. Si controlamos en exceso no solo limitamos la libertad sino toda la iniciativa que se nutre de ella. Si damos demasiada libertad es posible que aparezcan algunos "gatillos alegres" que nos hagan volver a implementar el control. ¿Como creamos un equilibrio apropiado?

**Rogelio Carrillo Penso**

## **LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS**

### **POR STEPHEN R. COVEY**

Lo que hemos hecho hasta ahora es tomar conciencia de los paradigmas que norman nuestra gestión gerencial. También hemos visto estos dilemas para que nos demos cuenta de las consecuencias que pueden resultar de actitudes basadas en paradigmas equivocados, parciales o incompletos. Existe un nuevo paradigma que puede resolver todos estos dilemas, un paradigma que podría considerarse como una nueva teoría de gerencia, que entendida y aplicada con propiedad puede eliminar todos estos riesgos.

Antes que nada entendamos que los **Principios** son leyes naturales, impersonales, indiscutibles, externos a nosotros y auto evidentes. La Ley de la Granja es un principio que nos dice que si queremos cosechar en el otoño debemos sembrar en primavera y regar y cuidar la siembra durante la primavera y el verano. Los principios son diferentes de los valores sociales. Valores son atributos que le damos a las cosas: belleza, prestigio, funcionalidad.

Los principios son una expresión de la realidad, los valores son la forma como interpretamos a los principios. Cuando hablamos de Principios, de relaciones de largo plazo, impera la Ley de la Granja. En las relaciones de corto plazo podemos fingir, entrenarnos para ser más simpáticos o convincentes, tomar cursos de relaciones humanas, mejorar la impresión que damos a los demás. Cuando hablamos de relaciones de largo plazo no podemos fingir ...*tenemos que ser.*

Desde el punto de vista de la empresa existen cuatro niveles de leyes naturales: Personal, Interpersonal, Gerencial, y Organizacional. Ese es el eje del nuevo paradigma que llamamos "Liderazgo Centrado en Principios". El nivel **Personal** se basa en principios. El nivel **Interpersonal** es la forma como nos relacionamos con otros, normada por los principios. El nivel **Gerencial** es la forma como supervisamos y gerenciamos; y el último plano, el **Organizacional** es la forma como las empresas



están constituidas, como son estructuradas y manejadas.

Gandhi comentó una vez: *“Ud. no puede hacer lo correcto en un departamento de su vida, mientras hace lo incorrecto en otro departamento. La vida es un todo indivisible.”*

En el nivel Personal, el Principio fundamental es la **Confiabilidad**. Al nivel Interpersonal es la **Confianza**, en el nivel Gerencial es **Facultamiento**, (Empowerment), y en el nivel Organizacional es **Alineación**.

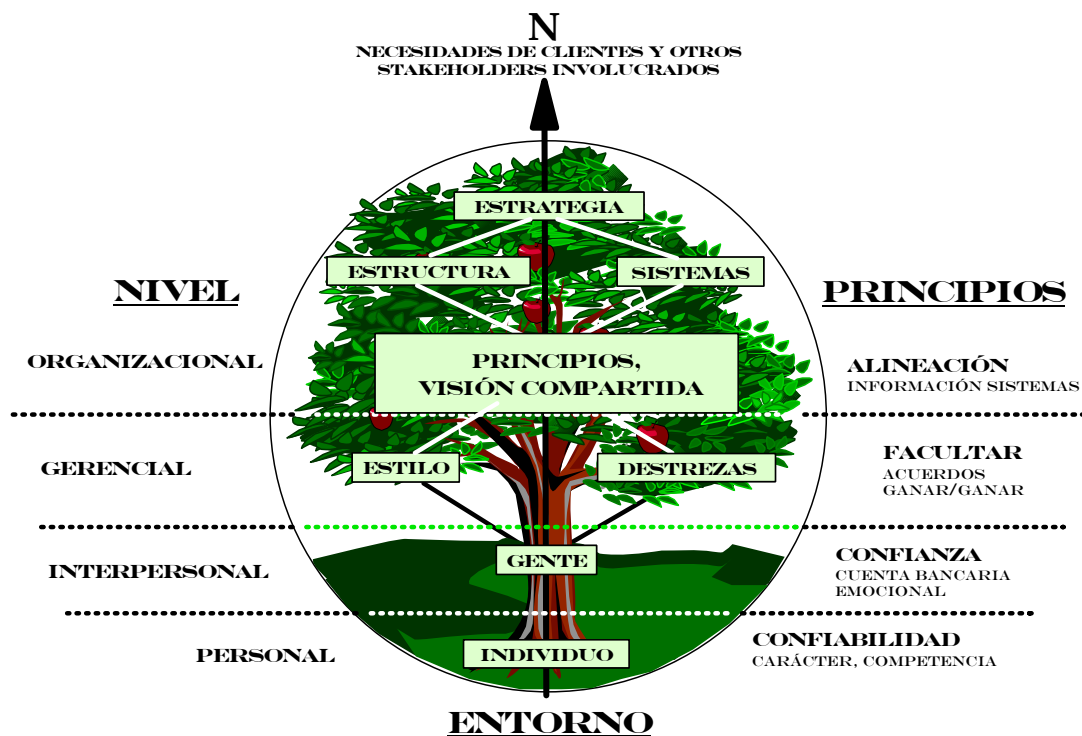
Fijémonos en el segundo nivel —el Interpersonal. ¿Como puede existir la Confianza si en el primer nivel no contamos con gente Confiable? Si la gente es hipócrita, tiene duplicidades, será inevitable que esas mismas actitudes se manifiesten en la forma en que ellas se relacionan con otras personas. También se manifestarán en la forma como ellos gerencian a

otras personas, en la forma como intenten liderizar sus organizaciones. Todos estos cuatro niveles necesitan estar bien cimentadas en Principios.

Este paradigma también es de adentro hacia afuera, lo que significa que tenemos que trabajar al nivel personal, en nosotros mismos, antes que podamos ser exitosos al nivel interpersonal. Y si tenemos una gran confianza en nuestra relación con otros, entonces podemos facultar a otros, ayudarlos a ser cada vez más independientes y finalmente interdependientes. Ud. podrá delegar efectivamente porque la gente asumirá un alto grado de responsabilidad, y eso le permitirá mantener un gran aura de control en su nivel organizacional, la gente se controlará a si misma. Esa es la función de la confianza al nivel interpersonal.

Si existe un bajo nivel de confianza a nivel Interpersonal porque alguno de los participantes no

**PARADIGMA DEL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS**





es confiable entonces es imposible facultar a la gente, tiene que usar el control porque esa será la única forma en que podemos mantener las cosas caminando correctamente en el nivel Gerencial. Así que tenemos que estar continuamente supervisando, revoloteando de un sitio a otro con el cebo en una mano y el látigo en la otra. Este es el enfoque del **Control**, el opuesto a Facultar, pero es lo único que puede funcionar en una cultura donde no existe la confianza.

¿Pero funcionará cuando existe una verdadera competencia de clase mundial? ¿Producirá el tipo de cultura que Ud. necesita para crear compromiso en todos en la organización para responder a sus propósitos estratégicos? El problema radica en que mucha gente trata de trabajar en uno, o dos o tres de esos niveles, pero no en todos los cuatro, solo para encontrar que no funciona.

Para cada uno de estos cuatro niveles, hay cuatro principios claves: **Confiabilidad** al nivel Personal, **Confianza** al nivel Interpersonal, **Facultamiento** al nivel Gerencial, y **Alineación** al nivel Organizacional.

Existen en este proceso tres “Entornos de Acción”: El primero de ellos es el **Control**: El Entorno de la Ley. El segundo Entorno es la **Libertad**. El tercer Entorno está constituido por **Valores, Ética, Principios**.

Exploremos como estos dos conceptos, los cuatro niveles de leyes naturales y los tres dominios del entorno interactúan en la comprensión de este nuevo paradigma

Así como la brújula apunta al norte verdadero, si toda la organización puede alinear su sistema de valores hacia principios verdaderos, si logramos que todos y cada uno en la organización tengan su propia brújula apuntando hacia un solo norte, eso les da la posibilidad de lograr sus metas, la visión de la empresa dentro del marco de esos principios.

¿De qué nos sirve una brújula en el bosque? Quizás sea la única forma de salir de él. A diferencia de un mapa que nos muestra el territorio, la brújula nos indica el camino. El panorama de negocios de hoy es más parecido a una selva que a una carretera. Más que un mapa detallado necesitamos un sentido de dirección, un marco de referencia en el cual podamos tomar decisiones. Los principios son brújulas que clarifican y condicionan nuestras actitudes.

En los niveles Personal e Interpersonal los principios claves son Confiabilidad y Confianza. La Confiabilidad está compuesta por dos elementos, **Carácter**: lo que somos, y **Competencia**: nuestro conocimiento, nuestra formación profesional, lo que podemos hacer. Una sola de ellas no compensará por la falta de la otra, son inseparables.

Nadie pone su vida en manos de un médico que sea muy honesto, excelente persona, pero obsoleto. Tampoco va a buscar otro que sea un experto en su campo, muy actualizado pero deshonesto, que lo lleve a la mesa de operaciones cuando lo que Ud. necesitaba era tratamiento.

Cuando hablamos de gerencia, de liderazgo, de nuestro rol como padres, o como profesores, estamos trabajando en el nivel de interdependencia. Habrá mucha gente muy preparada y talentosa que son excelentes en un trabajo individual, pero cuando llegan a ser gerentes, líderes, o padres, salen del ámbito independiente al interdependiente y si no tienen la esencia de un carácter bien fundamentado no les será posible interactuar efectivamente.

Crear confianza semeja a una cuenta bancaria. Al igual que en una cuenta bancaria financiera, en nuestra **Cuenta Bancaria Emocional** hacemos depósitos y retiros. Si hemos hecho suficientes depósitos: amistad, lealtad,

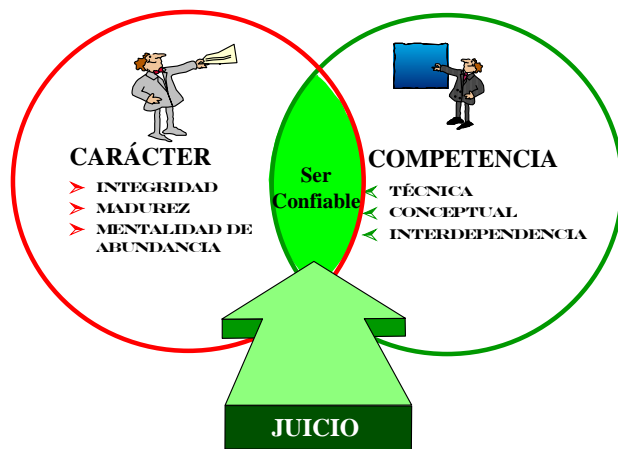


reconocimiento, cumplimiento, hemos construido **Confianza**. Si hemos puesto los principios en el centro tanto en el plano personal como en el interpersonal, hemos creado las fundaciones para **Facultar** en el nivel gerencial –el tercer nivel– y lograr la **Alineación** en el plano organizacional. Mientras más depósitos hayamos realizado, mayor será el nivel de confianza, la comunicación más real y fluida, y la gente más dispuesta a compensar por las debilidades de los

a las expectativas que se tienen sobre el trabajo. Solo con una base de confianza y gente confiable será posible llegar a acuerdos de ganar / ganar.

Un acuerdo mutuo de desempeño se basa en la comprensión de las expectativas que ambos tienen sobre la labor a realizar. Un buen acuerdo de desempeño consta de cinco elementos esenciales: **(1) Resultados deseados:** qué es lo que tenemos que lograr en nuestra actividad. **(2) Normativas:** procedimientos a seguir, aspectos legales que debemos tener en cuenta, qué cosas debemos evitar. **(3) Recursos:** financieros, humanos, sistémicos, en otras palabras —a donde ir por ayuda. **(4) Responsabilidad:** bajo qué criterios vamos a ser evaluados, de forma que los empleados puedan evaluarse ellos mismos primero. **(5) Consecuencias:** que va a pasar si lo hacemos muy bien, o si no lo hacemos tan bien; las consecuencias de nuestras acciones, ascensos, aumentos de sueldo o salario, bonos, reconocimientos; o reprimendas, remociones, o acciones más radicales.

**CONFIABILIDAD**  
BUENAS INTENCIONES JAMÁS SERÁN UN SUSTITUTO PARA EL BUEN JUICIO



demás. Pero si hemos hecho muchos retiros: agresiones, duplicidades, falta de cumplimiento, mentiras, chismes, quizás llegue el momento que nuestra cuenta bancaria emocional no tenga fondos ...no existirá la confianza.

Ahora echemos una mirada a los dos niveles superiores, el gerencial y el organizacional. Los principios fundamentales en estos dos estratos son **Facultamiento** al nivel Gerencial, y **Alineación** al nivel Organizacional.

Todo trabajo debe tener acuerdos de desempeño de ganar / ganar; entre individuos, entre un individuo y su departamento, entre dos departamentos o un departamento y la organización. En el nivel organizacional, estos acuerdos de desempeño representan el código de valores de la organización. Al nivel laboral se refieren

Finalmente, **Alineación** nos lleva no solo estar enfocados, sino a que los sistemas respondan a los principios que valoramos. Si creemos en el trabajo en equipo no podemos crear un sistema de compensación donde recompensamos la individualidad. Si decimos que valoramos interdependencia ¿recompensamos la independencia? Si decimos que valoramos la innovación ¿recompensamos a la gente por ser conformista y sumisa? Si decimos que valoramos la democracia ¿Practicamos la autocracia?.

La congruencia con los Principios nos permitirá crear una organización alineada y enfocada.