



VÍCTOR M. AMELA IMA SANCHÍS LLUÍS AMIGUÉ

Fred Kofman, asesor de liderazgo; cofundador y presidente de Axialent; colabora con HSM

Tengo 48 años: fui un niño serio que crecía hasta que... ¡empecé a decrecer y a crear! Nací en Argentina y llevo 30 años en EE.UU. Me doctoré en Berkeley y fui profesor del MIT. Tengo cuatro hijos de los que aprendo. En religión soy promiscuo: judeo-budista-cristiano-hindú

“¡Librémonos de una vez de la culpa-habilidad!”



ARCHIVO

La decisión más importante de tu vida la tomas sin darte cuenta: cada uno de nosotros decide ser víctima o protagonista de su propia existencia.

¿En qué sentido?

¿Por qué ha llegado usted tarde?

¡No sabe usted cómo está el tráfico!

¿Lo ve? Usted podría elegir ser el protagonista de su vida y decir: “He llegado tarde porque me dormí; pude haberme levantado media hora antes y así lo haré en adelante”.

Hombre... No se me ponga así.

... Pero usted ha preferido ser una víctima del tráfico. Así usted se siente inocente, otra víctima de la circulación, pero también así se priva de la posibilidad de rectificar. El precio de la inocencia es la impotencia.

Eso dígaselo a nuestros políticos, directivos, gestores, mecánicos, fontaneros...

Es lo que les digo precisamente a los directivos de las empresas que asesoro. Para ser parte de la solución, tienes que asumir antes que eres parte del problema.

¡Bastantes ya me culpan de cosas como para que yo les dé la razón!

No me interesa la culpabilidad, ni el infierno ni la redención... Nada de eso. Busco la eficiencia, no culpables. Se trata de mejorar el funcionamiento de las organizaciones, y si

eludimos responsabilidades, no entendemos los problemas, y si no los entendemos, no sabremos nunca cómo solucionarlos.

Entonces, yo debería...

Olvídese del debería y concéntrese en el puedo. Usted puede elegir ser más eficaz. Eso es todo. Hágase responsable, no culpable de su aprendizaje. Si algo no funciona, usted reconoce la disfunción; asume que puede corregirla y la corrige. Con naturalidad, sin culpas, dramas ni aspavientos...

¿Y si quieren mi cabeza? ¿Cómo se alegrarán mis enemigos si asumo errores!

Peor será para usted no verlos e intentar ocultarlos sin corregirlos. ¡Salgámonos ya de la culpa-habilidad! Millones de personas desarrollan desde niños esa perversa capacidad de exculparse de todo que les proporciona un falso alivio a cambio de la renuncia a ser protagonistas de su propia vida. Un niño le dirá: “Se ha roto el juguete”...

Hombre, a veces se rompen...

Cuando sienta la cómoda tentación de la inocencia o quiera evitarla en sus hijos, pregunte: “¿Y tú qué hiciste? ¿Qué hiciste tú cuando sabías que habría mucho tráfico?”.

¡No me echará usted a mí también la culpa de la crisis de las subprime!

De nuevo pregúntese: “¿Qué hacía yo cuando...?”. “¿Qué hacía yo cuando había benefi-

O ganamos o pierden

Errar es humano, pero es más humano todavía echarle la culpa a otro. Por eso aprendemos “culpa-habilidad” desde niños, cuando el juguete siempre “se” rompe y, después, cuando en el cole “nos” suspenden; y ya mayores, cuando lo hubiéramos conseguido “si no fuera por...”. Cada día vemos como quienes sí llegan a mandar son los mejores culpa-habilidosos: ¿por qué cuanto más poder tienen y más errores cometen menos responsables son y más víctimas: de Madrid, Washington, la mala prensa, la crisis mundial...? Así aprendemos a vivir como meros espectadores del partido de nuestra propia existencia, un partido, por cierto, que al final o “¡ganamos!” nosotros o “¡pierden!” ellos.

cios fáciles? ¿Qué podía hacer y no hice?”, pero, sobre todo: “¿Qué puedo hacer yo ahora?”.

Yo no soy responsable de Wall Street. Usted no es responsable de pero sí es responsable frente a...

¿...?

Usted no es responsable de un cáncer, pero sí es responsable de qué hace frente a él. Del mismo modo, usted no es responsable de toda una crisis, pero sí de qué hizo cuando pudo prevenirla y de qué hace ante ella.

Asumirlo requiere calidad humana.

Y grupal. La inteligencia hoy ya no es un atributo meramente individual: del mismo modo que un moderno ordenador tiene su tarea de procesamiento distribuida por toda la máquina, una empresa moderna tiene su talento distribuido entre su equipo y no sólo concentrado en un centro de dirección.

Uno ya no puede mandar como antes.

¡Exacto! El líder anima a que cada uno asuma su propio poder; no impone el suyo. Motiva hasta lograr que cada cual sea el actor de su trabajo; a que ensaye sin miedo y rectifique cuando haga falta con naturalidad para saber sacar lo mejor de sí mismo.

Por eso hay empresas tontas y listas.

Porque si usted me apunta con una pistola –si se limita a ordenarme desde el poder–, puede obtener mi obediencia, pero no mi creatividad, ni mi ilusión ni mi esfuerzo. Y resulta que las nuevas industrias del conocimiento –las que generan valor hoy– requieren ese equipo motivado, ilusionado, creativo y cooperador: para la mera obediencia mecánica ya están los robots industriales.

También hay cada empleado...

A menudo son así porque les falta liderazgo. Un buen líder, y no un mero capataz, es capaz de motivar, porque hace que cada cual saque lo mejor de sí mismo y lo pone a trabajar en equipo. Un mal jefe se limita a mandar, es decir, a conseguir que el otro haga lo que en realidad no quiere hacer.

Esa definición suena a perverso.

Lo sé: lo sufrí bajo la dictadura argentina. En cambio, el líder logra que el otro haga mejor lo que en realidad quiere hacer, y así obtiene lealtad, ilusión y creatividad.

Al final, todo depende de la coyuntura.

En realidad, todo lo decide nuestra actitud ante cada coyuntura. Si la gente está escaqueada todo el día, escondiéndose para no trabajar, mirando internet y el reloj para largarse, se crea una economía de baja productividad, de sufrimiento y pobreza mental y, al final, también económica. Una empresa así tiene jefes, un amo o muchos amos, pero carece de liderazgo. Y sin liderazgo, la coyuntura siempre es mala.

Sus recetas son... ¡tan sencillas!

La clave no está en la receta, sino en aplicarla; adelgazar no depende de saber la dieta –un par de horas– sino de cumplirla –toda una vida–. El momento decisivo no es el de mi consejo, sino cuando usted reconoce el error, que se ha levantado demasiado tarde. Y lo corrige.

LLUÍS AMIGUÉ

BICHOS 7'95€
Hoy, **escorpión negro de Indochina**
Vale descuento

GRANDES DICCIONARIOS DE LA LENGUA CASTELLANA
Vale descuento
Por sólo **9,95€**
9ª entrega: Enciclopédico Larousse
DICCIONARIO
LA VANGUARDIA

PAUL NEWMAN "EL BUSCADOR"
Vale descuento **6,95€**
LA VANGUARDIA

DIBUJO-PINTURA
Curso práctico multimedia de Dibujo y Pintura
Vale descuento **4,95€**
LA VANGUARDIA

Patent-tex
IMPULSAR LA CREATIVIDAD
PROTEGER LA INNOVACIÓN

Jornada informativa sobre protección de marcas y propiedad industrial e intelectual en el sector textil y de la confección

19 de noviembre de 2008, de 9h a 14 h
Sala Entresòl, La Pedrera. Pg. de Gràcia, 92. Barcelona

Organiza:

agrupación **a**
española de género de punto

Con el apoyo de:

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO