

Fabián Daniel Barros Requeijo

PODER

Desde el **NO poder**

Tácticas y Estrategias



Manual práctico con las claves para conseguir y desarrollar PODER sin efectos indeseables en el ámbito personal, laboral empresarial y político.

PODER

Desde el no poder

Tácticas y Estrategias

Manual práctico con las claves para conseguir y desarrollar poder sin efectos indeseables en el ámbito personal, laboral, empresarial y político

Solapa Tapa:

FOTO

FABIÁN DANIEL BARROS REQUEIJO

Hijo de inmigrantes gallegos, nació en Buenos Aires en la extrema pobreza y hasta fue alimentado por vecinos.

En 2018 recibió el Premio Sadosky al Emprendedor del Año. Sus proyectos consiguieron reiteradas distinciones internacionales(*).

Resistió la tortura y volvió a renacer varias veces. Emigró y lo repatriaron. Fundó y fundió empresas. Ejerció altos cargos públicos y privados.

Impulsó cambios revolucionarios no siempre exitosos en todos los roles que le tocó ejercer, incluso en su propia vida.

En Europa fue coach de empresarios, docente, consultor y conferencista en Tecnología, Marketing y Liderazgo.

Hoy invierte y hace exitosas empresas que están estancadas en el llamado "Valle de la muerte". Gana dinero actuando en contra de los paradigmas del mercado.

Quienes lo odian es por romper moldes, ser directo y políticamente incorrecto.

Según con quien hable es psicólogo, empresario, político o economista. Para todos, un gran docente de la vida.

Tiene tres hijos, tres titulaciones y vivió intensas experiencias que le permitieron aprender, enseñar y compartir lo aprendido.

Escribe este libro con el objetivo de que a usted le sirvan sus experiencias... Y para que a los malvados no les sea todo tan fácil.

(*) "World Innovation Award" in Boston 2011, Infolatis UE 2003. Forbes "20 Promesas 2018" entre otros.

Solapa Contratapa:

Solapa contratapa

¿Cómo se tiene Poder cuando no se está al mando?

¿Cómo construir PODER desde abajo, desde la nada misma?

Este manual es teórico-práctico: desarrolla científicamente conceptos que usted mismo podrá validar con su experiencia personal, como lo hace el autor con sus propios ejemplos reales e intensos de vida.

Este ejemplar contiene cinco libros o partes que podrá leer de forma autónoma o secuencial, según sus necesidades o conocimientos. Seguramente habrá partes que querrá leer varias veces.

El PODER explicado desde el CAOS lo llenará de esperanza.

Conocerá las DEBILIDADES de todo tipo de PODER y las oportunidades que encierran las aparentes fortalezas.

Comprenderá por qué su vida atraviesa, una y otra vez, momentos de entusiasmo, depresión, estancamiento o euforia.

Enfrentará con éxito a jefes, pares o empleados utilizando las reglas de los 48 Escenarios Relacionales Básicos.

Aprenderá a construir PODER, incluso desde la nada, con infinidad de estrategias, tácticas y ardidés.

Podrá compartir con privacidad garantizada sus experiencias en la web con otros lectores y con el propio autor en www.poder.site

Este libro le permitirá aprender, reír y hasta emocionarse mientras se siente más pleno cada día.

Serial web: xxxx- dddd

PODER desde el NO poder

PODER

Desde el no poder

Tácticas y Estrategias

Fabián Daniel Barros Requeijo

Manual práctico con las claves para conseguir y desarrollar poder sin efectos indeseables en el ámbito personal, laboral, empresarial y político

PODER desde el NO poder

A mis enemigos y a las personas que he detestado más profundamente porque de ellos he aprendido muchas de las prácticas que este libro ayuda a mitigar.

La maldad cura la inocencia.

PODER desde el NO poder

Para los que me quieren y sufrieron mi ausencia.
En especial a mi esposa, mis hijos y mis amigos.

PODER desde el NO poder

Prólogo

“El poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente”.

Lord Acton

Ignorar el poder no nos libera: nos esclaviza, porque implica condenarnos eternamente a sufrirlo en manos de otros.

En este libro encontrará las herramientas que le permitirán defenderse en este mundo opresivo y caótico. Entender las reglas del Poder concreto puede ayudarlo, al menos, a mitigar sus consecuencias.

Todos alguna vez soñamos con “TENER EL PODER”: el Poder de cambiar las cosas, el Poder de “hacer esto o lo otro”. La prueba reside en las muchas veces que decimos o escuchamos frases como “*si yo estuviese en su lugar*”, “*si yo fuese el gerente*” o “*si yo fuese intendente, gobernador o presidente*”.

La cruda realidad es que cuando tenemos el poder absoluto de tomar una decisión lo único que en verdad tenemos es el poder de pagar exclusivamente nosotros el costo de las decisiones que tomemos.

“Haz lo que quieras si eres capaz de soportarlo indefinidamente”, decía el escritor francés Paul Valéry.

Lo usual es tener más responsabilidades, obligaciones y compromisos que el poder concreto para realizar lo que soñamos.

He creado este libro para afrontar casos reales y difíciles; si no, no valdría la pena comprarlo y mucho menos escribirlo. Por eso desarrollaremos técnicas y conocimientos para operar en escenarios reales y multifactoriales y, por lo tanto, difíciles de afrontar.

Aquí van tres ejemplos concretos¹ que ayudaremos a liderar.

Caso Real 1: Ejemplo empresarial

Somos un técnico de responsabilidad intermedia de una compañía multinacional. Durante una visita en el país, el CEO mundial pasa por nuestro departamento para ver las instalaciones y la operatividad del área.

¹ Los casos descritos en este libro son totalmente ciertos, vividos en primera persona por el autor o por personas allegadas. Se cambiaron nombres o se omitieron ciertos detalles por razones de confidencialidad.

PODER desde el NO poder

En charla privada nos dice que debemos realizar, de forma imperiosa, ciertos cambios con los que estamos de acuerdo plenamente y que hemos sugerido muchas veces sin que fueran tomados en cuenta por los directivos de la filial de la que dependemos.

Incluso, el CEO recalca: “Este es un tema de especial interés de mi parte; en mi próxima visita vendré a verlo y me cercioraré del resultado de los cambios”.

Cuando comentamos lo ocurrido a nuestros superiores esta vez tampoco es tomado en cuenta o nos dicen: “No te preocupes, ya se olvidará”.

Cabe aclarar que no se disponía del presupuesto necesario y que los cambios requerían aprobación de nuestros superiores inmediatos y de la colaboración de áreas ajenas a nuestro departamento.

<p>Resultado objetivo: liderar los cambios y que nuestros jefes nos distingan por los logros.</p>
--

Caso real 2: Ejemplo humano

Ciertas acciones de una expareja pueden dañarnos significativamente a nosotros y a nuestros hijos. Por el estado de la relación, cualquier cosa que digamos en este caso es malinterpretada, considerada como una agresión y suele provocar actitudes siempre opuestas a nuestras recomendaciones.

<p>Resultado objetivo: evitar las acciones indeseables.</p>
--

Caso real 3: Ejemplo político

Usted es el responsable técnico de una millonaria contratación en un ministerio que tiene a cargo otras instituciones no subordinadas (como por ejemplo Justicia, Fuerzas Armadas o sindicatos) y que son los destinatarios de los objetos y/o servicios contratados de los cuales se requiere cierto apoyo para la gobernabilidad del país.

Los proveedores en pugna son fuertes empresas de diferentes países avaladas y respaldadas por sus respectivos gobiernos, cuyos embajadores tratan de influir en el resultado de la adjudicación.

El Gobierno del que formamos parte precisa el apoyo de estas naciones en la renegociación de la fuerte deuda del país.

PODER desde el NO poder

Al revisar la documentación técnica y administrativa de la contratación vemos que tiene graves vicios (por no decir irregularidades) y que, si se firma, la responsabilidad de esas irregularidades recaerá en nosotros y en el ministro al que servimos.

Cualquier retraso u objeción que pongamos a la contratación puede traer una fuerte reacción de los interesados, a tal punto que pueden forzar al presidente y/o ministro a prescindir de nuestros servicios.

Resultado objetivo: no vamos a renunciar ni a correr excesivos riesgos. Se ordena la contratación y se logran costos y condiciones razonables. Todos los actores resaltan nuestra colaboración y aptitud para llevar adelante el proyecto.

¿Parece imposible? Pues no. Son situaciones reales y así fueron resueltas. En este libro encontrará las claves para la resolución de estos casos y de infinidad de situaciones aún más complejas.

¿Preparado para el desafío? Entonces allá vamos.

Agradecimientos

A mi familia, esposa e hijos que aportaron el tiempo para que este libro sea posible.

A los amigos y colegas que con críticas y comentarios ayudaron a corregir y enriquecer el material.

Mi agradecimiento a Víctor Costa, director de ANC (www.anc.es), por la confianza al contratarme como docente para los primeros cursos donde empecé a pensar sistemáticamente estas problemáticas.

A los alumnos de la Universidad de Buenos Aires, del Máster en Dirección de Empresas Tecnológicas de Sevilla y de todas las organizaciones que me contrataron.

A mis socios de Pay per TIC y de otras empresas en las que soy inversor que resignaron tiempo mío, que es dinero, pero saben que soy incorregible en mi intención de compartir herramientas... para que los éxitos sean compartidos.

A los diseñadores² y correctores con las incontables versiones y revisiones. En especial a Lola López que, con su profesionalismo y aliento, me supo entusiasmar para terminar de escribir.³

A todos, muchas gracias.

² Gustavo Simone <https://gustavosimone.com/> y los diseñadores de la editorial.

³ Conozca el gran profesionalismo de Lola en [@otrascarasoteagente](http://www.instagram.com/otrascarasoteagente) <http://www.instagram.com/otrascarasoteagente>

Prefacio:

A. El origen del libro

Empecé a escribir este libro en 2003 en el avión del destierro desde Argentina hacia España para empezar absolutamente desde cero, ya que luego de haber sido asesor presidencial iba derecho a lavar platos en Valencia para subsistir.

Viajaba embargado por el dolor y la incertidumbre de no saber si volvería a ver a mis hijos ni de qué me deparaba el destino.

Empecé a escribir este libro para que los aprendizajes de mi vida acumulados hasta ese momento no cayeran en el vacío y, de algún modo, resignificar el dolor que había atravesado para obtenerlos.

Hoy, a fines de 2019, realizo las correcciones finales en el avión que me trae de vuelta de unas estupendas vacaciones, luego de haber consolidado varias empresa como Pay per TIC, Contabilium y Rapihogar, y luego de haber sido exitoso una y otra vez en proyectos, consultorías y empresas, gracias al conocimiento y material que aquí detallo.

¿Pero por qué escribir lo que otros callan?

Hace mucho tiempo, en Buenos Aires, me hicieron la típica pregunta: “¿Qué querés ser de grande?”. A lo que respondí sin dudar: “*Quiero ser presidente*”. En medio de risas me preguntaron ¿para qué querés ser presidente? Y yo contesté: “*Para entregarle el poder al pueblo*”. Eran tiempos de la dictadura de Onganía y no lo podía haber escuchado ni leído en ningún lado dado sino que esa reflexión surgió de mí mismo.

Este objetivo hoy se concreta entregando mis aprendizajes como una forma de docencia social, sin fronteras, a todas las personas que merecen mi afecto... y también a las otras, para que se den cuenta de que actuar mal es un mal negocio.

He vivido y trabajado en villas y he trabajado incansablemente desde lo más bajo, como empleado de depósito a los 9 años y obrero de la construcción siendo preadolescente. Y llegué hasta las más altas esferas empresariales y políticas.

He visto el poder y el no poder, y sus manipulaciones. He sentido sus excesos en mi propia carne, con hambre, cárcel, encierro y tortura.

He visto cómo se especula insensiblemente con el sufrimiento de la gente en lujosos hoteles y despachos políticos y empresariales.

“La maldad ha curado mi inocencia”, dije más de una vez y por eso puse esta frase al inicio del libro.

PODER desde el NO poder

Creo saber escuchar a quienes quiero y mucho más a quienes aborrezco. “Conoce a tu enemigo mejor que a ti mismo y no perderás ni en mil batallas”, decía Sun Tzu. He comprendido más vidas que libros, y eso que he leído mucho.

No creo ser ejemplo ni modelo de nada; simplemente soy un buen observador al que le ha llegado la hora de sistematizar y compartir sus conocimientos y experiencias para cumplir el sueño que tenía de muy pequeño.

Escribo este libro para que el entrenamiento que han recibido gran cantidad de ejecutivos de diferentes partes del mundo llegue a quienes no pueden pagarlo, incluso a los que jamás llegaré a conocer personalmente.

Esta es mi apuesta. Espero que la realidad sea testigo de nuestra comunión.

B. ¿Por qué contar los secretos del Poder?

A poco de comenzar este libro me di cuenta de la gran escasez de material de valor concreto que hay disponible. Sobre el Poder existen muchos alegatos, teorías filosóficas y psicológicas e infinidad de historias biográficas pero es muy difícil -por no decir imposible- encontrar material similar a este libro acerca de cómo construir o desarrollar Poder.

Por una parte encontraba libros enormemente valiosos, con imágenes estratégicas tanto de guerra y política como humanas, pero sin aplicación concreta y práctica para el quehacer empresarial, personal o político de cada día.⁴

Por otra parte, hay libros de reconocido prestigio sobre los aspectos teóricos y psicológicos del Poder pero con la misma dificultad de aplicación directa.⁵

Por último, están los innumerables libros de autoayuda, muchos de los cuales son bastante elementales, de poca aplicación práctica o que prometen más de lo que cumplen, salvo honrosas excepciones.

Resulta llamativo que siendo el Poder un tema tan importante para todos no haya abundante material disponible sobre sus características, estrategias y técnicas para desarrollarlo y construirlo. ¿Será así porque quienes conocen los secretos de cómo construir Poder los ponen en práctica pero no los divulgan?

Y es muy posible porque los poderosos son reacios a compartir sus recetas y secretos. Para conocerlos hay que adivinar, intuir o consultar a los que ya están fuera de las luchas cotidianas.

⁴ Por ejemplo, el ya mencionado de Sun Tzu, *El arte de la guerra*, o *El Príncipe*, de Nicolás Maquiavelo, El libro de los *estratagemas* chinos y el *I Ching* escrito por Richard Wilhelm. Aclaro que el *I Ching* no se trata de un libro de esoterismo o de espiritismo, sino de filosofía. Para dimensionar lo serio e importante del libro, lleva el prólogo de Jorge Luis Borges y está traducido por David Vogelmann y el propio Carl Jung.

⁵ Como las obras completas de autores como Michel Foucault, Friedrich Nietzsche y Karl Marx.

PODER desde el NO poder

En mi caso, democratizar el Poder ha sido uno de los objetivos fundamentales de mi vida, combinado con la vocación docente que me caracteriza. Preparar y diseñar un material sobre un tema tan hermético, tan difícil y del que hay tan pocos antecedentes, es una tarea extremadamente ardua pero que me ha llenado de satisfacción porque sé que será de verdadera utilidad

Siento que compartir mis aprendizajes es una forma de evitar en otros que la historia se repita una y otra vez con los mismos argumentos.

C. Plan didáctico del libro:

El manual está dividido en 5 libros, secciones o niveles:

Nivel 1: El PODER, características y oportunidades.

Describe el funcionamiento del poder desde el paradigma del CAOS con sus principales características y oportunidades.

Nivel 2: Atractores y debilidades del PODER:

Incluye y detalla los principales atractores de PODER con sus debilidades asociadas.

Nivel 3: Nosotros y nuestro poder en los proyectos.

Permite potenciar nuestro PODER los diferentes momentos y etapas de los proyectos.

Nivel 4: Liderando jefes, pares y empleados en 48 escenarios de CAOS.

En formato de fichas tendrá catalogadas las mejores prácticas y riesgos de cada escenario según el poder que disponga en cada caso.

Nivel 5: Estrategias de construcción de PODER

Le sugiero que consuma intensamente los aprendizajes de PODER más valiosos del libro y de mi vida que serán más útiles para su felicidad y superación personal.

El texto ha sido preparado para diferentes modos de lectura:

A. Lectura tradicional o secuencial para para el lector inicial: le permitirá contar con todas las herramientas necesarias y así aprovechar plenamente la lectura.

PODER desde el NO poder

- B. Para el lector avezado: se puede saltar los puntos que conozca y así optimizar su tiempo aunque, quizás se pierda ejemplos útiles o perspectivas no tradicionales.
- C. Para el interesado en alguna temática en especial: puede leer directamente el área o concepto, dado que intentamos que cada punto sea una cápsula en sí misma. Además, cada uno de los niveles está preparado de manera bastante independiente con diferente foco.

El material está diseñado con una estructura didáctica orientada a garantizar el entendimiento y aprendizaje de las técnicas y conceptos que se describen.

Por esto cada uno de los temas principales incluye los siguientes componentes:

1. **Desarrollo teórico**
2. **Ejemplos prácticos para cada área de aplicación (personal, laboral, empresarial y política)**
3. **Pruebas a realizar por usted mismo**
4. **Ejercicios prácticos on line.**
5. **Temas de discusión en foros de la web**
6. **Notas de humor**
7. **Bibliografía complementaria**

Se recomienda la lectura completa y secuencial del libro, realizando los ejercicios que se indican.

El máximo aprovechamiento se logra mediante la web del libro, participando de las discusiones entre los lectores y el autor, a la que podrá acceder registrándose en www.ellibrodelpoder.com con el usuario y contraseña que se facilitan con la compra de cada ejemplar en formato papel o digital.

Este libro de divulgación de conocimiento científico y empírico se aplica a lo cotidiano y concreto de los ámbitos personal, laboral, empresarial y político. Por eso en cada tema encontrará ejemplos para estas áreas.

Las notas de humor o anécdotas se agregan por las siguientes razones:

- a) Distienden la lectura.
- b) Ayudan a fijar los contenidos.
- c) El humor basado en las contradicciones permite visualizar la dualidad de los conceptos dando imágenes claras de la complejidad del Caos y el Poder.

Cada día, a medida que avance en la lectura del libro, usted mismo notará que se siente más cómodo y libre ante situaciones que antes le generaban angustia.

PODER desde el NO poder

D. Aula virtual en Internet

Al adquirir este libro en cualquiera de sus formas (papel o digital) usted tiene la posibilidad de acceder como lector registrado a la comunidad y al aula virtual del *Libro del poder*.

Esta comunidad es un sitio privado y exclusivo para los lectores registrados que permite acceder a los siguientes servicios:

- Ejercicios online.
- Ejercicios ampliados e interactivos.
- Respuestas a casos planteados en el libro.
- Acceso a actualizaciones, más información y nuevos casos.
- Consultas al autor.
- Foros con opiniones de otros lectores sobre los casos, ejercicios y temas de discusión sugeridos por los propios lectores.⁶
- Red social para los lectores del *Libro del poder*.
- Información y bibliografía complementaria.
- Links a otros sitios de interés.
- Y muchos más contenidos y servicios.

E. Registro en el aula virtual

Antes de comenzar se recomienda que realice el registro de su matrícula en el aula virtual para disponer desde el principio de todos los recursos didácticos, actividades, información y bibliografía complementaria detallada en el punto anterior, necesarios para las actividades que se trabajan.

Su participación será confidencial en el aula virtual, para lo que se utilizará el apodo que usted elija. A menos que usted así los disponga, los otros usuarios no podrán conocer su identidad ni contactarse directamente con usted, sino que todo se efectuará a través del portal.

Los datos que usted registre serán exclusivamente utilizados para asignar su matrícula de forma unívoca, adaptar los ejercicios y actividades a sus intereses y necesidades, y mantenerlo actualizado con la información y las novedades del sitio.

⁶ Sólo se moderarán los temas vinculados al libro.

PODER desde el NO poder

Para registrar su matrícula debe acceder al sitio del poder (<http://www.poder.site>) y a la sección “Quiero matricularme”, completando los datos requeridos en el formulario.

Al adquirir este ejemplar viene incluido un número de serie que se encuentra en la retirada de la tapa de la edición impresa. Si ha adquirido la edición digital o un audiolibro, el número de serie le será enviado por mail.

El número serial permite la participación de un solo lector en el aula virtual. Si el libro es compartido, deberán adquirirse nuevas matrículas a un 50% del precio de tapa de la edición impresa, en la página web <http://www.poder.site>.

Si precisa adquirir matrículas o ejemplares en cantidad para instituciones educativas, empresas o instituciones sin fines de lucro puede consultar las condiciones por mail desde la página web.

F. ¿Qué pasa si no registro mi matrícula?

Como podrá notar, la simple lectura del libro es de por sí enriquecedora. Sin embargo, le recomiendo matricularse al menos para acceder a la abundante bibliografía, la información complementaria y las actualizaciones, e incluso las opiniones de otros lectores.

La capacidad de desarrollar y ejercer el Poder es una habilidad de indudable valor y, como toda habilidad, requiere ser ejercitada tanto para su aprendizaje como para su perfeccionamiento continuo.

G. Contraindicaciones del Libro del Poder

Si usted compró este libro para manipular a otros, seguramente podrá pero desde ya le digo que está haciendo un mal negocio porque las manipulaciones no duran y tarde o temprano nos cuestan la relación con las personas.⁷

Cada manipulación cuesta una relación y afecta nuestro marketing personal.

Si el cliente o relación es para largo plazo, no hay manera de que la otra persona no se dé cuenta de que la estamos manipulando. La consecuencia es que se enojará con nosotros

⁷ Si lo que desea es manipular le recomiendo *The 48 Laws of Power*, — es el primer libro del escritor estadounidense [Robert Greene](#), publicado originalmente en [1998](#).

PODER desde el NO poder

y esto afectará nuestro imagen personal dado que se lo contará a todo el mundo (en promedio a 10 personas).

El que manipula a otro se está manipulando a sí mismo y perdiendo el sentido de la vida, que es encontrarnos y reconocer las afinidades para generar alianzas y amistades. Los proyectos, los trabajos y las relaciones -, tanto como las parejas- son pretextos para encontrar y afirmar nuestra identidad. En cada momento de la vida precisamos diferentes proyectos, trabajos, compañeros y hasta parejas. Si tuvimos un padre o madre autoritarios quizás el primer amor sea igual hasta aprender qué es lo que no queremos y así decidir libremente.

El que manipula a un amor y se cree inteligente. Está equivocado o no ama.

Manipular a un amor es el acto más torpe que podemos cometer. Si es una pareja corremos el riesgo de terminar teniendo una relación con alguien que no nos corresponde; si es un padre lo lastimaremos y si es un hijo no lo perdonará jamás.

Si, por el contrario, usa este libro para ayudar a otros a encontrar su propio camino, el futuro le deparará bienestar y éxitos bienestar y éxitos a usted y a todo lo que emprenda.

Espero que utilice los conocimientos de este libro para sacar lo mejor de usted y de los otros con quienes se relaciona en cada situación.

Le sorprenderán las repercusiones positivas que obtendrá por actuar bien a lo largo de su vida.

Nivel 1:

El PODER, características y oportunidades:

1. ¿Qué es PODER?

1.1. Introducción

¡Aquí estamos! Esta es una afirmación de Poder: editamos el libro que usted tiene ante su vista. y esto no es poco.

Parece mentira que con tantos malos ejemplos del ejercicio del Poder aun así lo ansiemos y lo queramos, llegando incluso a comprar libros para obtenerlo.

Esta reflexión demuestra que tenemos la omnipotencia de creer que “nosotros í lo vamos a hacer bien”, a pesar de que la abrumadora mayoría de los líderes mundiales a lo largo de la historia no lo hayan logrado (cayendo en el olvido más absoluto) e incluso hayan muerto cruentamente.⁸ Es más: nos consideramos capacitados para utilizar el Poder en el mejor de los sentidos: sin que nos perjudique. Esta omnipotencia ilusoria proviene de la liviandad del imaginario personal que lo resiste todo; sin embargo, cuando nos tropezamos con la realidad concreta, con la necesidad de actuar y poder cumplir lo que soñamos, surgen los problemas.

Es la diferencia que hay entre el mapa y el territorio, la realidad y nuestras representaciones. En el momento de actuar, la realidad es muy creativa y desborda nuestra imaginación; ahí surgen las dudas, el tedio, la impotencia y nuestra frustración.

Por etapas nos sentimos ilusionados, poderosos y hasta omnipotentes... pero también débiles e indefensos. Transitamos desde la euforia a la depresión.

Entonces, ¿somos impotentes o poderosos?

La respuesta obvia es: depende del objetivo que nos proponemos.

Ahora bien, ¿cómo podemos desarrollar nuestras experiencias y habilidades para lograr los objetivos que nos proponemos o nos imponen?

Por una parte, la sensación de Poder responde a la etapa del proyecto/objetivo que uno está enfrentando y, por otra, al equilibrio o desequilibrio que veamos entre los desafíos que tenemos que enfrentar versus nuestras experiencias y habilidades, es decir, nuestra capacidad.

Metas u Objetivos	Capacidad => Poder
--------------------------	------------------------------

⁸ Si bien la muerte puede convertir al líder en mártir, él no eligió ese escenario; nadie quiere morir, todos queremos ver crecer a nuestros hijos y ver los proyectos concretados.

PODER desde el NO poder

Los objetivos fáciles nos aburren, los cercanos nos motivan, los difíciles nos estresan y los inalcanzables nos frustran, nos deprimen o simplemente nos conformamos con sólo soñar con ellos.

Los objetivos están allí, y las metas y los desafíos de la realidad que nos toca son los que son. En la relación entre los objetivos y nuestra capacidad, lo único que podemos cambiar es nuestro grado de aptitud para enfrentarlos.

Los cambios y los desafíos se sufren o se lideran.

Escribí este libro para liderar los cambios y aprovechar las escasas posibilidades que a veces nos da la vida.

1.2. Un concepto de Poder

Lo primero que tenemos que acordar es qué es el Poder. Nuestro enfoque práctico se basa en resultados y así podríamos decir que tenemos poder si conseguimos los resultados que queremos, independientemente de la dificultad que esto conlleve.

El modelo máximo de Poder suele asemejarse al genio de la lámpara de Aladino, que con un simple chasquido de sus dedos puede hacernos ricos, famosos o virtuosos.

Pero la realidad es menos poética y mucho más trabajosa; podríamos coincidir en que tenemos Poder si podemos alcanzar nuestros objetivos mediante un esfuerzo razonable en relación a nuestro grado de interés; de lo contrario, tampoco sería atractivo.

Una representación del infierno sería un sitio donde siempre nos dieran de forma instantánea todo lo que pidiéramos sin el menor esfuerzo, porque de este modo ya no valoraríamos ni podríamos disfrutar nada⁹. Es como dice Bernard Shaw: “El sufrimiento más intolerable es el que produce la prolongación del placer más intenso”.

¿Qué atractivo tiene jugar a la ruleta si sabemos que vamos a ganar *siempre*, una y otra vez, infinitamente?

El placer del Poder en una situación determinada es conseguir lo que queremos. Cuanto más difícil es lo que queremos, con más Poder nos sentimos cuando lo conseguimos.

PODER es conseguir RESULTADOS difíciles.

En estos tiempos los resultados difíciles, significativos e importantes rara vez se consiguen solitariamente. De hecho, casi no existen investigadores que trabajen en soledad: todos lo hacen en redes o forman parte de equipos de investigación.

⁹ Esta imagen surge de un capítulo de la serie *La dimensión desconocida* de los años 60, en el que una persona muere y aparece en un Paraíso donde todo le es concedido con sólo desearlo. El protagonista piensa que estaba en el cielo hasta que se harta de no tener que esforzarse para nada: por ejemplo, gana en todas las apuestas del casino o resulta exitoso al entablar un flirteo con cualquier mujer. Ese éxito inevitable y sin esfuerzo le hace detestar su existencia por toda la eternidad.

PODER desde el NO poder

Hasta el año 2000 un programador era capaz de crear un software de calidad razonable y distribuirlo exitosamente. En estos momentos, por la complejidad que ha alcanzado la sociedad, cualquier logro individual es poco significativo.

Los logros nacen de nosotros mismos pero para tornarse importantes y significativos en términos personales, laborales o políticos deben, de manera imprescindible, involucrar a otros y cuantos más sean esos otros, más importantes serán los objetivos que se puedan alcanzar.

Aquí nos centraremos en nuestro modo de actuar con respecto a otros, en los diferentes escenarios que nos toca ocupar.

El Poder, en cada escenario, es la capacidad de lograr RESULTADOS importantes y significativos en los que intervengan otras personas. Cuanta más gente podamos involucrar en el logro de nuestros objetivos y cuanto más importante sea el objetivo alcanzado, tenemos más capacidad de construir Poder.

PODER: es la capacidad de movilizar a otros para lograr RESULTADOS importantes y significativos.

1.3. “DIS”: Desafíos Importantes y Significativos

Definiremos como DIS a los “Desafíos Importantes y Significativos” que nos propongamos, ya sean personales, laborales, empresariales o políticos.

Debe ser importante para que merezca el esfuerzo y lo suficientemente significativo para nosotros para que dicho esfuerzo tenga sentido.

Tengamos en cuenta que el éxito cuesta más de lo que vale, así que debemos reflexionar antes de perseguir un objetivo para no arrepentirnos después, cuando ya sea demasiado tarde. Porque, como aprenderemos a lo largo de este libro, no hay nada peor e inapelable que el “demasiado tarde”.

1.4. EL PODER, ¿se tiene o se hace?

¿La construcción de Poder es una habilidad instintiva?

¿Puede desarrollarse? ¿Hay técnicas?

Si usted está leyendo este libro seguramente tiene aunque sea una leve esperanza de que hay algo que usted puede hacer. El tema es ver hasta qué punto somos o no somos capaces de construir Poder, dado que deberemos cambiar hábitos, costumbres y prejuicios muy arraigados y, al mismo tiempo, desarrollar habilidades de observación, de escucha, de silencio, de opinión y, fundamentalmente, de aprendizaje.

Existen básicamente dos líneas de pensamiento y visiones sobre el mundo:

PODER desde el NO poder

- ✓ La corriente determinista: considera que todo está escrito previo a nuestra existencia, donde nacimos para el éxito o el fracaso y hagamos lo que hagamos no podremos torcer la historia.
- ✓ La corriente posibilista: plantea que “Todo es posible” o “Nada es imposible”. Esto se ve mucho en los libros de autoayuda.

Pero, ¿cuál es la verdad?

Voy a reproducir y comentar aquí algunos pensamientos escuchados a personas de especial importancia, al menos para mí, y una historia de humor que les hará reír y pensar.

1. Visión Determinista: en una de las mejores veladas de mi vida compartiendo una prolongada mesa de café con un conocido actor argentino, él me dijo, parafraseando parcialmente a Nietzsche: “Nuestra obsesión de buscarle un sentido a la vida parte de justificar nuestra existencia y nuestro dolor. El ser humano hizo la creación más grande del Universo: en la obsesión de buscarle un sentido a la vida, incluso hemos llegado a crear a Dios”.

Ante esta visión nihilista me atreví a contradecirlo, diciéndole:

Si crees que puedes lograr algo y si crees que no puedes lograrlo.

¡De ambas formas tienes razón!

O sea:

Si crees que todo es posible o que nada es posible...

¡De ambas formas tienes razón!

¿Por qué digo esto (parafraseando lo que otros ya han planteado)?

Porque por el sólo hecho de pensar y de proponerse buscarle un sentido a la vida o de lograr algo, abrimos la posibilidad de que lo encontremos o de lograr dicho objetivo.

Ahora bien, si por el contrario pensamos que la vida no tiene sentido y que los objetivos no son posibles, esa sola actitud provocará que nuestras experiencias confirmen lo que previamente pensábamos, en una especie de profecía autocumplida.

“Nunca duden de la capacidad de un pequeño grupo de personas inteligentes y comprometidas de cambiar el mundo... En realidad, es lo único que ha cambiado el mundo siempre”.¹⁰

¹⁰ Margaret Mead, antropóloga estadounidense (1901-1978).

PODER desde el NO poder

Si repasamos la historia de la humanidad, los cambios más fuertes han sido logrados por pequeños grupos de personas convencidas de poder hacerlo.

Son los únicos que lo pueden hacer, dado que el resto no se lo propone y delega su capacidad por omisión.

2. Visión Posibilista: en otra oportunidad, copas de por medio, otro gran actor argentino, contaba: “Cuando todo parece escrito y predecible, un pequeño hecho impensado inaugura un universo, nuevas dimensiones y constelaciones inexploradas y completas se despliegan ante nuestros ojos entre tantos universos posibles”¹¹. Durante años he admirado y meditado sobre las implicancias de esta afirmación.

La simple diferencia de decir que sí o que no ante una circunstancia específica nos cambia la vida: nos casa o nos divorcia, nos hace viajar o quedarnos en casa, estudiar una carrera u otra, o aceptar un trabajo que abarcará quizás el resto de nuestra vida.

La existencia, en definitiva, está compuesta por pequeñas y hasta a veces imperceptibles decisiones de impredecibles consecuencias; cada sí o cada no, opera como una disrupción básica que detona el famoso “Efecto Mariposa” con imprevisibles consecuencias (lo veremos más adelante).

El presente es el futuro que ayer no tuve en cuenta.

El presente no es un mero trámite entre el pasado y el futuro. Pensemos la vida como un libro: lo peor que nos puede pasar es poder predecir fácilmente qué es lo que va a ocurrir en las siguientes páginas.¹²

Disfrutamos de un libro (y de la vida) cuando nos sorprende en cada párrafo con giros y cambios impredecibles.

Estos cambios, para hacer la obra interesante y entretenida, los produce el autor (usted, yo) con pequeñas decisiones y en cada palabra, ejerciendo su imaginación, con el poder de su creatividad y la libertad de no sentirse preso del argumento, empezando cada página en blanco.

En la medida que nos sintamos atrapados o seducidos por el argumento de las páginas ya leídas (el pasado), menos capacidad tendremos de generar “nuevos universos”, es decir, nuevas oportunidades en la vida.

¹¹ Recomiendo leer los conceptos de universos paralelos y multiverso que ilustran las diferentes realidades posibles que pueden existir al mismo tiempo y el efecto de alternar entre estas con las bifurcaciones provocadas con cada decisión.

¹² La vida predecible o saturada de reglas y obligaciones nos deprime y nos puede llevar al intento del suicidio como una forma de sobreponernos al guion aparentemente preestablecido; de hecho la carta que dejan los suicidas demuestra que es su manera absurda de seguir participando en el escenario que abandonan intentando influir en los que quedan.

PODER desde el NO poder

El PODER reside en la libertad de pensar la vida como el escritor piensa un libro, partiendo en cada acto desde una página en blanco y sin estar preso del pasado.

Tenemos el PODER de sorprender y de sorprendernos con cada decisión, inaugurando nuevos futuros posibles.

El PODER en el presente reside en la libertad y la decisión de decir simplemente que sí o que no.

3. Nuestra Actitud: en conferencia de prensa y cuando se le detectó un cáncer, Joan Manuel Serrat manifestó lo siguiente ante la difícil e innecesaria pregunta de cómo se sentía ante la probabilidad de morir y dejar a sus seres queridos.

“No importa lo que te sucede sino cómo te enfrentas a ello”.

A mí se me cayeron las lágrimas cuando lo escuché. Lo mismo decía mi hermano como enfermo terminal: que hay que ser enfermo terminal y hablar u opinar así. ¿Cómo viviríamos nosotros si tuviéramos una fecha de vencimiento? ¿Viviríamos igual?

Mi hermano tuvo su fecha de vencimiento decretada desde los 21 años con sólo siete de expectativa de vida. Al fin vivió durante más de 30 años y decía: “No quiero tiempo de vida, quiero calidad de vida”.

Como decía Gandhi, “las palabras tienen el peso de quien las dice”. En el caso de Serrat, con un cáncer de resultado incierto que podía llevarse su vida, estas palabras son inapelables y lo describen a él como persona.

Lo que nos sucede muchas veces no lo elegimos y pone a prueba hasta qué punto somos de una determinada forma o no.

Lo que elegimos es nuestra manera de actuar ante lo que nos sucede.

Este es nuestro PODER, ¡el poder de nuestra actitud!

Nuestras respuestas a lo que nos sucede describen nuestra personalidad.

PODER desde el NO poder

Conclusión: Para vender más libros podríamos decir que nada es imposible,¹³ pero prometimos no mentir.

Hay veces que nacemos o estamos en escenarios complejos que limitan nuestra capacidad de construir mundos o concretar proyectos.

Lo más importante es no quedar paralizados y que otros no escriban nuestra historia, porque seguramente será mucho peor.

Pensar que ya todo está escrito sólo nos puede empujar a no prestar atención a las pocas oportunidades que sí nos tocan.

Aprendí la resiliencia de un colaborador de mi empresa, Pay per TIC, que nació con una fuerte afección física que le impedía caminar y su madre cuando era pequeño, le decía de manera inapelable: “No esperes darme lástima: peleá, arrastrate, pero conseguí lo que quieras”. Desde hace años da charlas sobre su experiencia como peleador de Taekwondo desde el piso, inaugurando nuevos estilos de pelea. Luego de una vida de lucha, innumerables operaciones e indescriptible dolor, con casi treinta años dio sus primeros pasos caminando y logró su sueño de poder pilotear un avión. Ya obtuvo su segunda titulación y proyecta su casamiento.

Al igual que este caso, en ventas se suele decir que el “NO” ya lo tenemos y que debemos luchar por el “SÍ”.

Entre luchar o resignarse, es preferible la lucha; suele ser más divertido...

Luego de pensarlo detenidamente he decidido (y decido) cada día luchar por las pequeñas esperanzas y oportunidades que nos da la vida. Y digo “decido” porque en mi caso, como creo que en el de todos, hemos sentido en algún momento la impotencia, el miedo, la desazón.

La lucha nos inspira una sonrisa, nos llena de ilusión, ¡nos brinda esperanza!

Cuando podemos cambiar **un** poco lo que parecía escrito para nosotros, empezamos a sentirnos poderosos.

¹³ La excepción que confirma la regla: mi hijo menor a los cinco añitos me preguntó: “Papá, ¿nada es imposible?”, tal como había visto en una conocida publicidad. A lo que le contesté que sí, que nada era imposible a su edad, si se lo proponía con tesón y perseverancia. Él me contestó: “Si nada es imposible, quiere decir que es posible que algo sea imposible”, a lo que pude sólo responder con un abrazo y una gran carcajada.

PODER desde el NO poder

OBJETIVO: desarrollar nuestras fuentes de Poder para alcanzar los objetivos.

1.5. La suerte y el poder

Suerte Aleatoria

No vamos a ser voluntaristas, ni mentirnos a nosotros mismos: buena o mala, la suerte existe y se manifiesta en diferentes formas que aquí describiremos. Y puede ser decisiva.

Si usted cree que no es así, sólo tiene que pensar en la infinidad de personas que acceden o reciben posiciones o beneficios sin ningún mérito. O peor: piense en un simple niño que muere al poco tiempo de nacer y no tiene la menor oportunidad para alterar el entorno en el que ha nacido.

Ahora bien, la suerte que tenemos “es lo que hay”. Aunque todo puede cambiar.

Si usted decide esperar la suerte, no tiene sentido leer este libro.

En principio, este tipo de suerte es una variable que no podemos modificar a nuestro antojo. Podemos, en todo caso, proponernos tenerla e incluso mentalizarnos para que así sea, pero nada más.

Suerte Causal

Siempre que hacemos, decimos algo o tomamos cierta actitud, esperamos que el resultado directo de nuestras acciones sea el que imaginamos. Aunque pocas veces es así porque la realidad siempre nos sorprende.

Podemos elegir qué decir o hacer pero nunca podemos elegir lo que harán los otros con lo que decimos o hacemos.

Generalmente nuestros actos o palabras tienen un resultado distinto, que es fruto de la diferencia entre lo que creemos o consideramos que generarían nuestras acciones y las consecuencias que simplemente suceden y que no hemos sido capaces de identificar de forma previa.

Estos resultados no esperados suelen ocurrir por la diferencia entre nuestro conocimiento y nuestra emocionalidad versus la percepción y el estado anímico de los otros, los condicionantes del entorno y el tiempo, entre muchos otros factores no considerados.

Las mismas palabras en quien nos odia y en quien nos quiere tienen un efecto totalmente diferente y nunca seremos del todo capaces de saber cuánto nos quieren o cuánto nos odian.

PODER desde el NO poder

Como ejemplo, en el método científico para estudiar el comportamiento de un fenómeno se apela al “Ceteris Paribus”, que es lo mismo que decir que las conclusiones se toman sin considerar ninguna de las variables ajenas al experimento, dejándolas como constantes.¹⁴

Lamentablemente, o por suerte, los procesos humanos son diferentes al laboratorio y resulta imposible aislar los fenómenos intervinientes. Si no, todo sería muy fácil, es decir, aburrido.

Pero, ¿es posible analizar todo con precisión?

Claro que no. Pero sí podemos aprender a prevenir y mitigar el impacto de nuestras acciones en las diferentes situaciones en que nos toca vivir, como veremos en el resto del libro.

En definitiva, denominaremos “suerte causal” al diferencial entre el resultado directo obtenido en el fenómeno en cuestión, respecto al previsible o esperado de nuestras jugadas estratégicas.

Es decir, es la suerte que tenemos: buena o mala, fruto de un mayor o menor impacto, positivo o negativo, de nuestras acciones o palabras en el tema en cuestión.

Por ejemplo, somos eficientes y nos ascienden. ¡Qué suerte! Pudimos haber juntado todos los méritos y no haber ascendido nunca. Si somos malos empleados tenemos la seguridad de no ascender a menos que tengamos suerte aleatoria o que recurramos a algún ardid o a actos ajenos a la ética.

Atribuida a Beethoven, a Einstein y a Picasso, una gran frase dice:

“¡Qué casualidad que la inspiración siempre me sorprende trabajando!”.

Esto es Suerte Causal.

Suerte Buscada

Einstein también tenía otra frase que significa algo similar:

Cuanto más trabajo, más suerte tengo.

Se refería, sin duda, al proceso de investigación donde estudiando algo, más allá del éxito o fracaso en esa tarea, nos tropezamos de forma aparentemente aleatoria con nuevos y valiosos conocimientos, quizás incluso no relacionados; es decir, cosas

¹⁴ De la misma manera que en el método científico, en el presente libro, para facilitar el análisis del Poder, algunas veces tenemos en cuenta cierto conjunto de factores intervinientes con su resultado esperado, considerando a los demás factores o variables como constantes no intervinientes.

PODER desde el NO poder

impensadas. Al buscar, siempre se encuentran otras cosas, igual o más valiosas que la original.

Muchos de los inventos más revolucionarios de la ciencia y de la industria se han logrado de esta forma. Por ejemplo, la penicilina se encontró por haber abandonado material sin limpiar donde crecieron los hongos que dieron lugar al descubrimiento. Si no se hubieran olvidado de limpiar el material, nunca lo habrían encontrado, pero si no hubieran estado investigando tampoco habría ocurrido el hallazgo.

La Suerte Aleatoria es “un dato” y uno sólo puede esperar o predisponerse para tal fin.

La Suerte Causal responde a nuestras acciones en el fenómeno en cuestión donde el resultado depende de los otros y/o de fenómenos exógenos difíciles de prever y calcular.

En cambio, la Suerte Buscada consiste en la suerte que ocurre como consecuencia indirecta de lo que hacemos cotidianamente.

En la realidad caótica y multidimensional en la que vivimos, rara vez nuestro actuar tiene efectos aislados. Cada acción nuestra tiene efectos sobre la realidad toda y genera réplicas o repercusiones en el entorno con consecuencias difíciles de prever.¹⁵

Cuando trabajamos, lo lógico es que sucedan cosas, buenas o malas, relacionadas con lo que estamos haciendo.

La Suerte Buscada es la suerte que a veces inconscientemente hacemos que ocurra al generar sensaciones, acciones o cambios sobre personas y cosas ajenas al alcance inicial de nuestro trabajo.

Por ejemplo, ayudamos a alguien por solidaridad. Esta persona puede agradecer (Suerte Causal Positiva) o molestarse, dado que no deseaba ser ayudado o quería superar el problema por sí mismo (Suerte Causal Negativa).

Ahora bien, los que vieron esta escena pueden permanecer indiferentes o tener alguna reacción.

Nuestro comportamiento puede llamar la atención de otros, generando una corriente empática e impulsando reacciones emocionales emergentes de dicho sentimiento que pueden ir desde demostrar su complicidad con una simple palmada en la espalda hasta, sin haberlo pretendido nosotros, promover el compromiso emocional de otros hacia nosotros capturando su amistad o incluso hasta su amor irrefrenable.

En definitiva, los efectos previsibles o causales podrían ser desde el agradecimiento hasta la ignominia. Las reacciones de terceros fueron efectos indirectos y colaterales de nuestro accionar. Esto es la Suerte Buscada.

¹⁵ Veremos a esto en el capítulo del CAOS como “Efecto Mariposa”.

PODER desde el NO poder

Otra manera en que suele presentarse la Suerte Buscada es cuando repetimos ciertas conductas que permiten a terceros identificarnos a través de estas atribuyéndonos cualidades del tipo: “Qué buena persona”, “Qué inteligente”, etc.

Es decir, nos posicionan en sus mentes con una etiqueta determinada tomando la sucesión de acciones como constitutivas de nuestra identidad.

Nuestro objetivo directo en las reiteradas acciones fue el de lograr ciertos resultados. El objetivo indirecto es el de generar en terceros cierta imagen de lo que somos.¹⁶

La Suerte Buscada es también el resultado del esfuerzo para aumentar las probabilidades de tener suerte, sin objetivos precisos de lograr algo.

Estudiar no garantiza un futuro certero y exitoso pero aumenta fuertemente sus probabilidades; de hecho, al estudiar rara vez sabemos qué tarea desempeñaremos en lo profesional. La realidad seguramente nos sorprenderá.

No estudiar nos condena con certeza a sólo esperar la Suerte Aleatoria, que de llegar, muy probablemente tampoco nos dure demasiado.

Ejemplo:

Dicen que el famoso magnate David Rockefeller empezó su fortuna comprando una docena de naranjas que luego vendió a un precio mayor y con lo obtenido compró más y más naranjas que volvió a vender y así sucesivamente, hasta que heredó una fortuna de una tía que falleció y se pudo olvidar de las malditas naranjas.

Parece que su fortuna sólo obedece a su Suerte Aleatoria pero si la historia es cierta, la experiencia ganada con la comercialización de las naranjas a temprana edad seguramente contribuyó a que comprendiera el valor del dinero, no lo despilfarrara y lo supiese administrar y multiplicar hasta ser uno de los más grandes multimillonarios de la historia.

La Suerte Aleatoria contribuyó en pequeña medida a su fortuna respecto de la suerte buscada por su iniciativa que lo llevó a tener las experiencias necesarias para multiplicar su suerte.

Ejemplo personal:

En 2004 se me ofreció participar de un proyecto condenado al fracaso: tenía que desarrollar para el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) un plan para la Seguridad Social Boliviana.

¹⁶ La generalización de la experiencia empírica es una deformación de nuestra percepción al creer que algunos casos particulares describen el comportamiento del todo, cuando pudieron ser azarosos o válidos sólo en un entorno particular.

PODER desde el NO poder

El plan estaba condenado al fracaso porque se preveía el triunfo de Evo Morales que lo desactivaría

, con lo cual lo que se escribiera quedaría en nada.

Era una época muy difícil psicológicamente para mí, por lo que me concentré en el proyecto y lo realicé con la máxima calidad que me fue posible.

El resultado directo tuvo el efecto previsto.

El resultado indirecto no dejó de darme satisfacciones: los que accedieron al proyecto me contrataron para la realización de otros proyectos de innovación para ser presentados ante la Unión Europea. Cinco años después, trabajando en España, alejado de mis hijos que estaban en Argentina, la coordinadora del BID me convocó para participar de otro proyecto para la Seguridad Social Argentina, que me permitió reencontrarme con mis hijos.

La Suerte Aleatoria hizo, quizás, que me contrataran; la Suerte Causal obtuvo la aprobación de mi trabajo y la Suerte Buscada dio resultados imprevisibles.

La denominada Suerte Buscada podríamos llamarla también Suerte Merecida.

Preferimos llamarla Suerte Buscada para indicar el camino más efectivo del cambio, como lo es la perseverancia de ser coherentes en cada pequeño acto de nuestra vida.

Al denominarla Suerte Buscada hacemos hincapié en que se trata de una actitud activa de búsqueda y no sólo merecida, que implica la actitud pasiva de esperar a que todo simplemente suceda.

Los resultados difíciles y significativos raramente se darán solos; de lo contrario no serían significativos.

La Suerte Buscada consiste en el poder de atracción de una espiral de nuevas realidades deseables que generamos con nuestras acciones, por muy pequeñas que sean.

No será de extrañar que este libro le traiga suerte.

Poder desde el no poder seguramente le ayudará a desarrollar la Suerte Buscada, brindándole las habilidades necesarias para desarrollar relaciones humanas constructivas, modificar los escenarios e influir en las situaciones para que sucedan o se superen los resultados esperados.

1.6. Estrategias para la suerte

Recomendaremos estrategias diferentes para cada uno de los tipos de suerte descriptos.

PODER desde el NO poder

- ✓ Estrategia para la Suerte Aleatoria:

Concentración, rezar y/o programación neurolingüística.

- ✓ Estrategia para la Suerte Causal:

La mala suerte causal puede mitigarse, es decir prevenirse ante un eventual mal efecto de nuestras jugadas mediante varias estrategias:

- Conocer el entorno.
- Conocer a los otros implicados.
- Tener expectativas conservadoras.
- Prever políticas contingentes por si la acción nos sale mal.
- Calcular siempre el riesgo asociado a cada acción.

- ✓ Estrategia para la Suerte Buscada:

Desarrollar las habilidades, los conocimientos y las experiencias necesarias para el éxito que se busca. Este libro le permitirá aprovechar al máximo los recursos y relaciones, es decir, las oportunidades que la vida pone a su alcance.

1.7. ¿De qué y de quiénes depende nuestro éxito?

Mi actividad profesional me ha permitido conocer verdaderos número uno, personas que han ganado fortunas y construido imperios.

Luego de analizar detenidamente cada caso, poco y nada se puede trasladar de sus éxitos a otros proyectos.

Mi análisis es que estuvieron en el momento y lugar indicados con los conocimientos y experiencias necesarios y la apertura mental para poder ver la oportunidad.

El éxito se compone de un universo de situaciones particulares y difícilmente repetibles.

El éxito fue fruto de la Suerte Buscada. Es decir, buscaron tener las condiciones propicias para el éxito, pudieron leer los indicios y las pistas que la realidad les brindaba, se prepararon y luego apareció la suerte de algún evento determinado que les detonó la fortuna.

Al mismo tiempo, de cualquier fracaso se aprende siempre, no importa que la persona haya sido o no exitosa.

PODER desde el NO poder

Depende de nuestra capacidad de aprendizaje y la capacidad de reinventarnos, y Toyota ha sido un gran ejemplo:

En 2002 Toyota realizó una fiesta para celebrar que había llegado a ser el tercer fabricante de automóviles a nivel mundial. En plena fiesta y ante la euforia y la algarabía general, Fujio Cho, presidente de la empresa, dijo: “Si nos creemos el éxito, estamos condenados al fracaso” y decidió reinventar la compañía en procesos, productos y estrategias comerciales que la llevaron a ser la primera fabricante de automotores a nivel global.

“Si nos creemos el éxito estamos condenados al fracaso”.

Cualquier compañía que no esté dispuesta a reinventarse a sí misma está condenada.

Los paralelismos en el ámbito personal son inapelables: vivimos presos del pasado y esto nos condiciona.

No hay peor consejero que el éxito.

Aprendemos más de libros y experiencias de fracaso que de éxito.

El principio del éxito de nuestras relaciones está en nosotros mismos, en conocernos y en conocer al otro con sus fortalezas y debilidades; incluso, hasta el momento anímico que estamos pasando, ellos y nosotros. Esto hace que las estrategias adecuadas para un momento y para una persona puedan ser nocivas en diferentes circunstancias.

Es decir, debemos aprender a modificar nuestra manera de actuar en cada situación y con cada persona, partiendo del autoconocimiento de las debilidades y fortalezas que tenemos en este escenario y del análisis de los otros a los que precisamos influir. No creemos que el éxito se base exclusivamente en una adecuada concentración y autoestima.

Debemos ser conscientes de nuestro estado para saber cómo relacionarnos y desarrollar nuestra capacidad analítica para identificar las características de los otros con sus necesidades/debilidades en cada momento.

Suena difícil, pero es una gimnasia que cuanto más la desarrollemos, más fácil nos será ponerla en práctica.

Pensemos que caminar, cosa que hacemos de forma natural, nos tomó más de un año aprender.

Todo es difícil antes de ser fácil.

PODER desde el NO poder

En la dificultad, si tenemos la motivación, tenemos la oportunidad. Y más para usted que ha buscado este libro, ya que dispondrá de muchas herramientas y experiencia acumulada que los demás no tienen.

La oportunidad radica en la dificultad.

Es evidente que estar motivado, mentalizarse y querer algo es el mejor aliciente. Pero las intenciones por sí mismas no son suficientes: hacen falta técnicas y una gran perseverancia.

La perseverancia es la virtud por la que las demás virtudes conducen al éxito.

Este libro en sí es un claro ejemplo. Más de quince años de análisis, de investigación, de abandonarlo y de volver a escribir una y otra vez. Es resultado de la inspiración, pero sin una incansable perseverancia hoy no estaría en sus manos.

No vamos a intentar mentalizarlo ni convencerlo de su propio Poder. Usted mismo determinará sus capacidades y áreas de mejora.

Una expareja me decía frecuentemente: “¡No me hables! Estoy de mal humor y cualquier cosa que digas puedo tomarla mal”. Este excelente comentario permitía aguardar y esperar el momento oportuno para hablar lo que había que hablar sin que el estado de ánimo influyera de manera tan determinante.

Por otra parte a los otros (no amigos) les trae muy sin cuidado nuestro estado de ánimo. Recuerdo lo que me dijo un cliente creativo publicitario, cuando al visitarlo un día al llegar le avisé: “Hoy tengo un humor de los mil demonios”, a lo que él contestó: “Perfecto, por favor no lo compartas con nosotros”. ¡Tenía razón! Mi carcajada por lo inesperado de la respuesta me cambió el humor y comencé con la disciplina de mentalizarme antes de cada reunión para que el estado de ánimo genere el mínimo impacto posible.

Si ansiamos el Poder, nuestra prioridad será conducir las relaciones hacia donde queremos. Como decía Sun Tzu en *El arte de la guerra*:

“El mejor general elige el campo de batalla” (y podríamos agregar que también elige el momento en el cual darla).

Para conducir las relaciones precisamos conocernos y conocer a los otros, considerando especialmente las fortalezas, las debilidades y los estados anímicos nuestros y de los otros.

En este libro estudiaremos las fuentes de poder, sus necesidades asociadas y cómo se configuran los principales escenarios relacionales, de acuerdo a las capacidades y estados anímicos nuestros y de los otros en las diferentes relaciones de poder que tengamos.

PODER desde el NO poder

El Poder y el NO poder en las relaciones dependen de cuán eficaz seamos gestionando estos escenarios relacionales.

1.8. ¿De qué otras personas dependen los resultados?

Existen, en temas de liderazgo, ingentes cantidades de libros, teorías y material de mayor o menor aplicabilidad dedicados a la Conducción de Equipos, Motivación, Coaching, Mentoring, etc.

Lamentablemente, la teoría se concentra en cómo liderar hacia abajo, cuando las más grandes oportunidades y los retos más difíciles los tenemos hacia arriba o a lo sumo con pares.

Los poderosos saben hacer lobby y manejan muy bien sus relaciones, pero muchos llegan incluso a denostar el valor de las técnicas de liderazgo hacia sus subordinados con frases como “soy jefe para no tener que explicar mis decisiones”, pero esto no les quita éxito.

Entonces, ¿qué porcentaje del éxito depende de nuestros subordinados, de nuestros pares o de los superiores?

Ejemplo 1: Empresario

El éxito del empresario sin duda depende de sus subordinados, pero mucho más de sus relaciones, de sus clientes, de lo que hagan sus competidores y de las autoridades gobernantes.

Ejemplo 2: Personal

El éxito personal no sólo depende de nosotros mismos; no caeremos en esta falacia para ser políticamente correctos.

Dependemos de nuestros padres, de la educación y de la vida social que nos hayan podido brindar, dependemos de nuestros amigos y, fundamentalmente, de nuestras parejas, de la motivación, del apoyo, de las exigencias y de la libertad que nos brindan.

Ejemplo 3: Político

El éxito de un político depende no sólo de su equipo sino de cómo lo perciban sus votantes, los medios, los empresarios y todo tipo de generadores de opinión.

Conclusión:

<p>Nuestro éxito depende fundamentalmente de otros que no tenemos bajo nuestro mando.</p>
--

PODER desde el NO poder

1.9. El valor y el precio del Poder y del NO poder

El valor del Poder lo decide usted y reside en el valor que tiene para usted la capacidad de alcanzar sus sueños y anhelos.

Me parece esencial que reflexionemos acerca del precio que deberemos pagar antes de intentar conseguir Poder con un objetivo determinado.

Si bien estamos acostumbrados a conocer el precio del NO PODER, ya que está presente en nuestra propia existencia cotidiana,¹⁷ no solemos detenernos a reflexionar detenidamente acerca del costo que pagaremos por intentar alcanzar lo que normalmente denominamos “éxito”.

1.10. ¿Qué es el éxito?

Resulta muy subjetivo dado que lo que es éxito para unos, no lo es para otros. Pero tiene que ver con algo que deseamos fervientemente alcanzar.

La primera advertencia que surge es:

¡Cuidado con lo que desea!

Hay una maldición gitana que reza: “Ojalá que la vida te dé todo lo que tu deseas”. Porque, ¿qué hacemos si se nos da todo lo que deseamos?

¡Los deseos siempre generan problemas!

Cuando no podemos lograrlos, nos sentimos infelices y frustrados... y cuando los logramos, resulta que muchas veces sentimos que no valía la pena tanto esfuerzo y tanto sacrificio, o que tampoco calman nuestra sed, y así pasamos casi instantáneamente a desear otra cosa.

El éxito cuesta más de lo que vale.

Quizás sea “la insoportable levedad del ser” como decía el escritor checo Milan Kundera, la que hace que no demos valor ni suficiente significado a lo que sencillamente somos y por eso buscamos más.

Quizás no entendemos, como decía Jacques Lacan, que

¹⁷ Como entidades deseantes que somos, vivimos una ansiedad permanente de querer más y de sentir que no podemos alcanzar un objetivo determinado, que en realidad es el objetivo que tenemos delante una vez superado el anterior que nos habíamos propuesto.

PODER desde el NO poder

“La felicidad está en la antesala de la felicidad”.

El objetivo no es el fin; si no, el objetivo de vivir sería la muerte y no cómo llegamos a ella. De hecho, una vez que morimos ya no nos importa la muerte.

El objetivo quizás sea el medio, la búsqueda y el descubrimiento.

Incorporo este punto para que piense a qué denomina “éxito” y determine qué es lo suficientemente valioso como para invertir la vida en lograrlo y no arrepentirse después.

Como dijimos, “no hay nada peor que demasiado tarde”; pensando a la inversa, no hay nada mejor que demasiado temprano y si no lo hizo ya, este es el momento de pensar qué es un éxito para usted y hasta qué punto está dispuesto a pagar los costos que tendrá que asumir para obtenerlo.

1.11. Elementos del Poder

Para empezar debemos discriminar las distintas dimensiones de análisis desde donde vamos a abordar el tema del Poder.

Con el objetivo de facilitar la comprensión de una situación de Poder, vamos a utilizar una metáfora o imagen desde donde comprender mejor sus componentes. Se trata de la imagen teatral de una negociación.

Podríamos decir que el proceso de negociación se desarrolla con más o menos formalismo en todos los ámbitos de la vida política, laboral y personal, incluso dentro de nosotros mismos.

En los grupos o equipos el proceso es similar; incluso dentro de nosotros mismos tenemos valores e intereses muchas veces contrapuestos: por ejemplo tenemos un plan u otro en un mismo momento y negociamos estableciendo prioridades o postergando y hasta renunciando a ciertos deseos o intereses.

Entonces, en una negociación podemos discriminar ciertos componentes:¹⁸

A.- El escenario:

En el espacio donde estamos (este teatro de operaciones estratégicas llamado “escenario”) confluyen muchísimas variables, a veces difíciles de determinar. Para saber sobre qué factores podemos influir u operar, vamos a identificar las principales fuerzas que inciden en el resultado.

Puede ser el ámbito personal, laboral/empresarial o político, en la intimidad del hogar, en la vía pública o ante las cámaras de televisión, entre otros.

¹⁸ Esta clasificación responde a las necesidades didácticas del libro; no debe confundirse con una clasificación abarcativa con rigor teórico aplicable a los procesos de negociación formal.

PODER desde el NO poder

Es imprescindible conocer, analizar y tratar de elegir o modificar el escenario para que tenga el entorno propicio para los objetivos que nos proponemos, tal como veremos más adelante, dado que la misma confrontación, operación o maniobra en diferentes sitios puede dar, también, resultados totalmente diferentes.¹⁹

Toda negociación o proyecto se da en un espacio específico tal como una obra de teatro. Esto incluye un entorno, un guion que se construye interactivamente, personajes y roles.

La realidad es mucho más compleja: hay muchos más actores -infinidad de ellos- y encima nadie orquesta el accionar de los personajes, dado que momento a momento cada uno va improvisando su comportamiento.

Imaginen una obra con decenas, cientos o miles de actores y donde cada uno, en cada situación, decide su forma de comportarse de acuerdo a sus propios intereses o conflictos personales. Produciría un gran desorden estético, difícil de entender y de pronosticar, con un final previsible, pero sería la resultante lógica y única de los intereses particulares de cada actor. Entender estas razones, encontrar patrones en la aparente aleatoriedad, nos aportaría Poder.

¿Sería complejo? ¿Sería un CAOS?

Sí, en mayor o menor medida, hay caos y complejidad en todos los proyectos y situaciones. Todas las fuerzas confluyen y se influyen reciprocamente de manera en apariencia caótica y desordenada.

Pocas veces las condiciones son mecánicamente precisas.

Hay que acostumbrarse al CAOS, entenderlo, llevarlo alegremente y hasta disfrutarlo.

Donde no hay CAOS, las cosas son previsibles y si somos previsibles estamos perdidos: los otros con más poder, tiempo e información ya saben cómo vamos a actuar y tienen sus jugadas preparadas para nuestra actuación repetitiva.²⁰

A lo largo del libro vamos a trabajar especialmente cómo se plantea y construye un escenario propicio para el éxito que buscamos.

B.- Tiempo:

El tiempo es una dimensión crítica y muchas veces menospreciada que vamos a trabajar con bastante profundidad en cada capítulo.

¹⁹ Sun Tzu: "El mejor general elige el campo de batalla, el tiempo y modo de lucha".

²⁰ Cuidado: la previsibilidad es una gran virtud con los aliados, pero nunca con los enemigos.

PODER desde el NO poder

El tiempo, nuestro tiempo, el de los otros, el tiempo de una reunión, de un encuentro casual, el tiempo que es espacio, el tiempo de la maduración de los proyectos, de los ciclos de producto y de las empresas; el tiempo de innovar y del cambio, el timing de la negociación, los diferentes tiempos o estadios existentes en todo proyecto casi determinan las relaciones de Poder en cada situación y encierran oportunidades que debemos aprovechar.

Administrar el factor tiempo es fundamental, sobre todo para esperar o desatar ciertos estados de ánimo, disposición de fuerzas, cambios del escenario, presencia de aliados, observadores o personas objetivo.

C.- Personajes:

El factor humano es el factor que más incertidumbre agrega a la hora de decidir en todo sistema de decisiones.

Comprendernos a nosotros mismos y a los demás con nuestra personalidad, estados de ánimo, objetivos, intereses, conflictos y contradicciones es fuente de oportunidades y de fortalezas que tenemos que tener y vamos a desarrollar.

D.- Los grupos:

Las interacciones entre unos y otros, los grupos y equipos de trabajo, los roles que se toman, su conformación y el liderazgo. Las dinámicas sociológicas de todo grupo humano. Las reglas escritas y las no escritas, todo encierra poder y oportunidad.

E.- El “Juego” del PODER:

El “Juego del Poder” tiene sus propias reglas, que deben ser entendidas. Incluye actuaciones, ardidés y “movidas” correctas o incorrectas que pueden hacernos ganar o perder la partida. Hasta el azar juega un rol importante.

Este juego también incluye pactos, mentiras y traiciones que deben ser conocidos o previstos y que denominaremos como “relaciones de Poder”. Cada “juego de relaciones” modifica el escenario donde actuamos nosotros y los otros, configurando lo que denominaremos “Escenarios Relacionales”.

Cada rol en el juego nos da cierto poder y debilidades propias que estudiaremos en el capítulo sobre Debilidades del Poder.

Estos son factores del Poder en una situación dada, son los que consideramos como factores claves para el Poder y el No Poder.

PODER desde el NO poder

1.12. Decálogo del Poder

1. Conducir el escenario
2. Manejarnos en el tiempo
3. Entendernos a nosotros mismos
4. Saber lo que queremos
5. Guionar cómo lograrlo
6. Conocer a los otros
7. Entendernos como humanos
8. Descubrir la dinámica de cada grupo
9. Analizar los principales escenarios posibles
10. Divertirse, disfrutar del CAOS y del Juego del Poder

Objetivo: vamos a entender las reglas para liderar el CAOS.

1.13. Contenido del libro

A lo largo de estas páginas desarrollaremos cada uno de estos puntos y cómo interaccionan e impactan en el éxito o en el fracaso de una situación dada y cómo podemos articularlos para el logro de objetivos personales, empresariales o políticos.

Tendremos Poder o no poder de acuerdo a nuestra capacidad y habilidad de movilizarnos nosotros y a los otros en pos del éxito que buscamos.

Si analiza cuidadosamente la enumeración anterior, descubrirá que el conocer las técnicas aquí descritas le servirá para desarrollar las aptitudes básicas para el logro de resultados de envergadura.

La construcción de Poder, en un escenario y un tiempo determinados, se basa en:

Condición necesaria: contar con relaciones de importancia y, cuantas más, mejor.

Condición suficiente: poder influir en estos otros para movilizarlos en función de nuestros objetivos.

Trabajaremos en entender y tratar de construir los escenarios más beneficiosos para nuestros objetivos y conocer el *timing* de cada uno, y en cómo aumentar la red de contactos desarrollando relaciones constructivas con uno mismo y con los demás.

PODER desde el *NO* poder

¿Estamos de acuerdo? En este libro está el resultado de mi experiencia y conocimiento; espero sorprenderlo y alcanzar el nivel de satisfacción al que está acostumbrado.

2. EL CAOS

“En la realidad no ocurre nada que corresponda rigurosamente a la lógica”.

Herbert Simon.

“Entre las dificultades se encuentra la oportunidad”.

Albert Einstein

2.1. Introducción

Intentaré hacer un abordaje sencillo evitando perderme en complejidades (¡vaya absurdo considerando que la “Teoría del CAOS” es clasificada dentro de las “Teorías de la Complejidad”!).

Solemos confundir el CAOS con el desorden, que en realidad es entropía. El Teorema del CAOS explica el funcionamiento natural de los sistemas y a mi entender del PODER mismo.

Estamos acostumbrados a pensar -o nos acostumbraron a pensar así- en términos binarios pero nos sometemos cuando pensamos en blanco o negro, en equilibrio o desequilibrio porque en realidad el CAOS encierra un sin fin de oportunidades.

Los débiles no son tan débiles, ni los poderosos tan poderosos.

En la naturaleza no existe el equilibrio del PODER, existen la tensión y el desequilibrio, todo está en transición y evolución permanente. El universo se expande sin parar, jamás estuvimos dos veces en el mismo punto absoluto.

Pensar en equilibrio nos paraliza.

El equilibrio presupone un punto de acuerdo y un reposo de fuerzas infinitamente superiores a nosotros que se traban en una situación dada, por lo que nada podemos hacer y cualquier intento sólo nos desgastaría inútilmente.

Nada más lejos de la verdad porque los equilibrios siempre son aparentes, son la foto de una película; la paz circunstancial es el preparativo para la siguiente guerra.

PODER desde el NO poder

El barón Von Clausevitch decía que la política era la continuación de la guerra por otros medios, mientras que el Partido Comunista Chino sostiene que la economía es la continuación de la guerra con otros medios.

El equilibrio en cualquier situación es como esa foto que mostraba los caballos con las cuatro patas levantadas en el aire durante la carrera, desafiando las leyes de la física de ese momento.

Apenas firmamos cualquier contrato nos quedamos con la sensación de que podríamos haber obtenido un poquito más y repasamos la lectura para encontrar alguna grieta que cambie el equilibrio.

En la física teórica el equilibrio sólo se logra cuando la sumatoria de todas las fuerzas intervinientes en un fenómeno dado se equilibran perfectamente con resultante igual a cero. La probabilidad que esto suceda es simplemente nula, ni siquiera podemos enumerar taxativamente las variables intervinientes en un fenómeno social dado.

Imaginemos el juego de tirar de la soga donde parte de un grupo tira de un lado y parte del otro tensando hasta el límite de sus fuerzas. Por más que tratemos de equilibrar a los jugadores de cada lado, el equilibrio no dura más que unos segundos y cualquier distracción de un participante desequilibra todo el grupo de manera irreversible.

En términos técnicos, la más mínima perturbación básica puede cambiar el funcionamiento del sistema de una vez y para siempre.

Otro ejemplo: el león se pone donde el césped es más verde y abundante, mientras la gacela se acerca decidiendo entre la tensión de su hambre o el riesgo de vida.

Si pensamos en CAOS y tensión, la mínima distracción de la gacela le puede costar la vida.

El fútbol es otro buen ejemplo: para romper el equilibrio sólo hace falta una pequeña distracción. En cambio para sostener el equilibrio se requiere una enorme energía y concentración de ambas partes.

La física también nos enseña que para mantener un sistema dinámico en equilibrio debemos hacer una inyección de energía permanente, por eso debemos dar cuerda o poner batería a los relojes. Cuando el reloj se queda sin cuerda o sin batería tiene el nivel de entropía final.

Ya sea la mariposa distrayendo a la gacela o el bramido accidental de un elefante, ambos rompen el escenario caótico.

Pensar en blanco y negro, león o gacela, o pensar en "equilibrio" nos subyuga y paraliza en una situación entre fuerzas dominantes que manejan otros.

PODER desde el NO poder

Esto debe llenarnos de ilusión, dado que con sólo encontrar un detonante, una disrupción básica, podemos cambiar el estatus quo imperante que nos oprime de una vez y para siempre.

La libertad y la oportunidad radican en pensar en colores, en los hechos impensados que alteran el escenario y nos dan PODER, en vez de pensar en las falsas opciones que solemos enfrentar.

De los laberintos siempre se sale por arriba.

Imagen de humor:

Cuenta una historia sobre un encuentro donde personas de todas las profesiones, especialidades y oficios se juntaron para definir cuál era la profesión más antigua.

Naturalmente el debate lo abre una prostituta diciendo que era inútil discutirlo, dado que es conocido por todos que la profesión más antigua de la tierra es la prostitución ya que desde que existió un hombre y una mujer, la primera vez que la mujer mantuvo sexo con el hombre sin desearlo, inauguró el oficio.

En seguida tomó la palabra un ingeniero que hizo reflexionar al público con el siguiente argumento:

—Antes del hombre, Dios, desde el CAOS lo hizo todo, realizando la mayor obra de ingeniería de la historia. Por lo cual la ingeniería es la profesión más antigua.

Por último un político sentenció:

—Pero, ¿quién creó el CAOS?

Más allá del humor, resulta esencial al menos para mí, encuadrar este libro desde una perspectiva clara y determinada desde el punto de vista teórico.

El CAOS siempre es el principio.

Tomo la perspectiva de la teoría del Caos como una aproximación a la fenomenología del poder y a la realidad, de la misma manera en que podría tomar otros modelos o paradigmas. En lo particular considero que la Teoría del CAOS resulta especialmente adecuada para describir el fenómeno del Poder y las complejas situaciones cotidianas de la vida. Mis disculpas si en este punto puedo llegar a romper la premisa fundamental del libro de que sea más accesible.

PODER desde el NO poder

2.2. El Poder y el Caos

Cotidianamente consideramos Caos²¹ a una situación que aparentemente no responde a patrones, incluso confundimos caos con desorden, y en realidad el concepto más apropiado para denominar al desorden es el de entropía²².

La realidad no es desorden; para muchos funciona - y muy bien- así, tal como está.

El desorden perfecto podría asimilarse al concepto matemático de aleatoriedad, que se corresponde a colecciones de números que no responden a secuencias ni a patrones definidos. El Caos perfectamente aleatorio no existe ya que siempre hay patrones entre muchos de los eventos considerados.

El Caos como perfecto desorden no existe.

¿Por qué decimos esto? Uno de los mayores problemas para la matemática y la computación actual es justamente la generación de números perfectamente aleatorios, es decir sin ningún tipo de patrón que los relacione entre sí.²³

Resulta imposible, aun para la matemática y en el ámbito teórico, lograr una colección o serie de números o eventos perfectamente desordenados.²⁴

Entonces, ¿cómo creer que la realidad es simplemente desorden?

¡Con mayor o menor complejidad, en el Caos siempre hay patrones! El PODER reside en descubrirlos.

En realidad, llamamos Caos a cualquier situación que desborda nuestra capacidad cognitiva de comprensión. Pero la realidad caótica no es desorden, es el resultado de gran cantidad de fuerzas que ignoramos o cuyo funcionamiento no entendemos.

²¹ Según John Briggs & F. David Peat, "El término científico «caos» se refiere a una interconexión subyacente que se manifiesta en acontecimientos aparentemente aleatorios. La ciencia del caos se centra en los modelos ocultos, en los matices, en la «sensibilidad» de las cosas y en las «reglas» sobre cómo lo impredecible conduce a lo nuevo".

²² Utilizaremos la versión de "entropía de la Información" formulada en 1948 por Claude E. Shannon en su trabajo "[A Mathematical Theory of Communication](#)".

²³ Este es un desafío para los casinos de juego online, que deben evitar cualquier tipo de patrón para que los jugadores no lo adivinen. . Para esto, actualmente se llegaron utilizar algoritmos de computación cuántica.

²⁴ Los números irracionales no son aleatorios porque si bien los números se repiten existe una lógica detrás de la aparición de esos números. Por ejemplo, el cálculo de la raíz cuadrada de 2 es irracional con números sin patrones entre sí pero responden a un cálculo estricto que es el de la raíz cuadrada.

PODER desde el NO poder

El CAOS como desorden, siempre es aparente.

2.3. Niveles de CAOS

Frecuentemente suelo escuchar a mis alumnos y colaboradores comentarios del tipo: “No se puede trabajar así”, “esto es un caos”, etc. Aquí se confunde el término de caos con el de entropía.

Nuestra función es ordenar para que otros puedan operar sin tanta dificultad; yo me cuidaría mucho de expresar “no se puede trabajar así”, dado que por definición la realidad es caótica y eso significaría que no sabemos o no podemos trabajar en el entorno que nos circunda, ni asumir mayores responsabilidades, dado que a mayor responsabilidad precisamos mayor habilidad para gestionar el caos.

Siempre les explico a mis colaboradores y alumnos que existen tres tipos de problemas, que se refieren a tres niveles de complejidad del Caos:

A.- Caos de entropía moderada (problemas operativos):

Estos son problemas sencillos, de los cuales existe información suficiente, es decir, de baja entropía, donde la incertidumbre no existe.

Por ejemplo: en una cadena de hamburguesería suena una chicharra cuando están cocinadas las papas fritas.

Esto es parte de un procedimiento estudiado para que las papas no se quemem ni queden crudas; de la misma manera, existe otro procedimiento para la reparación de la chicharra en caso de que no funcione.

Estas papas no se comparan, ni de lejos, con las riquísimas papas fritas de nuestras madres o abuelas.

Responden a patrones razonables de calidad, donde no se requiere amor ni especial talento para su preparación. Disminuyendo el factor humano de errores, se logra uniformidad en los resultados y se bajan los costos de fabricación.

Estas políticas, enmarcadas en los actuales sistemas de calidad, comenzaron con el modelo Tayloriano de producción en serie²⁵ inaugurado por la empresa Ford en EE.UU. El objetivo era disminuir los costos de producción contratando gente de menor calificación y haciendo que trabajaran con procesos estrictos para garantizar estándares de una calidad razonable.

²⁵ **Frederick Winslow Taylor** En su libro [The Principles of Scientific Management](#) publicado en **1911**

PODER desde el NO poder

Transformaron el trabajo artesanal (arte), que por definición es creativo y personal, en métodos operativos.

Se cambió el arte por procesos uniformados para bajar costos.

Ford revolucionó el mundo al cambiar los problemas de la mecánica artesanal (arte) por metodologías y procesos industriales documentados con abundante información acerca de cualquier incidencia que pudiera suceder, dividiendo las tareas y simplificándolas al máximo para que obreros con una mínima formación pudieran resolver los problemas.

Pretender entornos ordenados de trabajo implica -indirectamente- reconocer que debemos ganar menos.

B.- CAOS de entropía intensa (problemas tácticos):

Son problemas donde falta información y hay entropía de moderada hasta intensa; se concentra fundamentalmente en cuadros medios y altos de las organizaciones.

Estos problemas se solucionan recurriendo a la creatividad, basándose en la información parcial de la que se dispone.

Requieren mayor formación y experiencia, por lo que son recursos más caros.

Su objetivo es transformar la solución de estos problemas en rutinas operativas que puedan resolverse con recursos menos formados y más baratos.

C.- CAOS de entropía extrema (problemas estratégicos):

Los problemas estratégicos son problemas complejos, donde la información es escasa o inexistente y donde no se puede recurrir a manuales, ni experiencias anteriores. No alcanza con la creatividad y por lo general sólo tenemos el intento y error como forma de aprendizaje. Se puede intentar y errar, controlando el riesgo, en pequeña escala, rápidamente y aprendiendo de los resultados obtenidos. Al intentar, siempre obtenemos respuestas; incluso que no haya resultado es una respuesta en sí misma y nos ayuda a ir conociendo un poco mejor la realidad que queremos comprender. (Esto se trabajará más adelante).

La mayoría de los problemas relacionales entre las personas pueden clasificarse dentro de esta categoría, dado que no conocemos cuál será la

PODER desde el NO poder

reacción del otro en cada momento. La historia y su personalidad pueden darnos pistas, pero nunca asegurarnos que actuará de una manera determinada.

En el mercado, la información disponible en el mejor de los casos es indirecta, tal como series estadísticas que suelen informar precariamente sobre lo que aparentemente sucedió, pero nunca nos pueden asegurar qué pasará en el futuro.

Como notará, no incluyo alternativas sin Caos, dado que donde no hay Caos, sólo hay rutina, aburrimiento, operación sistemática resoluble por máquinas y ordenadores. La realidad es que incluso las tareas operativas más elementales las realizamos en interacción con otros, lo que produce caos de origen relacional.

Los niveles retributivos y los desafíos crecen junto con la entropía de las tareas. Tener la capacidad de divertirnos en entornos caóticos es esencial si queremos crecer superando las condiciones con que nos desafía el entorno.

La capacidad de adivinar, intuir o predecir realidades futuras en ambientes aparentemente caóticos y en función de esa "visión" realizar una u otra jugada estratégica, es la capacidad más valiosa y mejor remunerada que podemos desarrollar.

Para esto es este libro: para ayudarnos a encontrar patrones en realidades aparentemente caóticas y entender las jugadas de los otros para mejorar estratégicamente nuestro comportamiento.

2.4. ¿Por qué el CAOS?

El CAOS es un requisito esencial del Poder; sin Caos los recursos y las posibilidades estarían al alcance de la mano para cualquiera y por ende el concepto de Poder carecería de sentido.

Vimos que el nivel de ingresos crece con la complejidad y con el Caos y la entropía intrínseca de los problemas pero no sólo los ingresos crecen, sino que también crece el atractivo emocional que sentimos por ellos y, por consiguiente, nuestra capacidad de realización.

Hemos visto en el concepto de Poder (en el punto 1.1) que tendremos o sentiremos Poder si somos capaces de alcanzar resultados importantes y significativos, lo cual es imposible si no aprendemos a manejarnos en entornos caóticos.

Donde hay información disponible para todos no hay oportunidades significativas, dado que cualquier ventaja puede ser alcanzada de manera casi instantánea y sin esfuerzo por cualquiera de los que acceden a ella.

Donde hay información abundante y accesible, no hay oportunidad significativa.

PODER desde el NO poder

Si las oportunidades estuvieran al alcance de la mano no nos daría ninguna satisfacción alcanzarlas, por consiguiente no nos sentiríamos poderosos ni tendríamos Poder.

Si no hubiese CAOS, no habría placer ni oportunidades significativas y si las hubiera quizás tampoco podríamos alcanzarlas porque infinidad de personas podrían alcanzarlas antes. El Caos guarda las oportunidades para que sólo nosotros, mediante nuestro perseverante esfuerzo, podamos hallarlas.

El CAOS guarda las oportunidades únicas e irrepetibles que sólo nosotros podemos aprovechar

Por esto, el Caos es el mejor entorno para las creaciones más grandes que se nos puedan ocurrir.

Cuando el aparente Caos lo paraliza y usted no sabe lo que le está pasando, es decir, si es una cosa u otra, en realidad son ambas cosas o incluso más.

Y si no es lo que pensamos, al menos despejamos incógnitas y podemos reconocer algunos otros atractores básicos.

En mi vida, cada vez que tuve procesos aparentemente caóticos donde no sabía qué me pasaba puntualmente, lo cierto era que me pasaba de todo.

Entonces ¿qué hacer en entornos aparentemente caóticos donde no sabemos cuál es la razón que provoca la situación que nos preocupa?

Nos preguntamos: ¿son los recursos o la gente? ¿Lo hace por idiota o porque los procedimientos no están suficientemente claros? ¿Es corrupción o estupidez? ¡Generalmente son todos estos factores en simultáneo!

También sucede en términos de salud: cuando los síntomas son confusos, puede haber multiplicidad de razones o varios síndromes que se combinan en un comportamiento aparentemente aleatorio.

Ante entornos confusos podemos hacer 3 cosas:

1) Paralizarnos: no hacer nada,

2) Analizar: cuidado que podemos caer también en parálisis por el análisis al tratar de identificar la razón concreta de lo que está pasando, mientras el tiempo pasa y perdemos la oportunidad que se nos presentaba.

3) Actuar: simplemente actuar enfrentando cualquiera de las razones aparentes que pueden estar influyendo en la situación.

Tanto el análisis permanente o prolongado, como el no hacer nada, son dos caras de la misma moneda. Lo que debemos hacer es actuar para influir, mitigar o resolver algunas de las razones subyacentes que creemos que hay y nos afligen.

PODER desde el NO poder

Resolver uno de los factores básicos nos permitirá obtener más información para orientar mejor nuestras siguientes opciones y nos ayudará a entender cuánto influye este factor en la realidad que queremos cambiar y cuánto influye el resto. Incluso en la acción podemos encontrar nuevos factores e interrelaciones que jamás hubiéramos encontrado profundizando el análisis inicial.

Ante entornos confusos no nos detengamos a entender en profundidad qué es lo que está pasando. Identifiquemos aunque sea una causa certera y empecemos avanzar. El resto se irá aclarando con la acción.

El secreto consiste en tomar las decisiones lo más rápido y certeramente posible con la información que disponemos.

Ejemplos:

1) Focus group:

En mi actividad consultiva una vez me tocó organizar un desayuno con clientes de una importante empresa para identificar las prioridades de desarrollo e innovación. De incógnito y como un cliente, más, estaba uno de los dueños. En medio del debate guiado por mí, uno de los asistentes hizo esta afirmación: "Yo soy fanático de los productos de la empresa y los uso en mi casa". ¿Usaba los productos de software corporativo en la casa y no en la empresa? Me pareció muy extraño y al repreguntarle, respondió: "Tienen las alertas en rojo y soy daltónico, al igual que varios colaboradores y el 8% de la población".

Gracias a obtener esta información, con el dueño de la compañía luego planificamos cambiar inmediatamente el *roadmap* de desarrollo para incluir alertas gráficas visuales mediante formas y no sólo con colores.

El mejor de los análisis y el mejor de los analistas jamás pueden prever exactamente de antemano las preferencias de los clientes por más estudios de mercado, encuestas o *focus group* que se hagan.

En el modelo de Innovación se prioriza el MVP Mínimo Producto Viable que permita ser validado rápidamente por los clientes y modificarlo, o pivotarlo lo más rápido posible en la medida que entendamos las preferencias del mercado objetivo.

2) Personal:

Me ha sucedido en varias ocasiones de tener síndromes o síntomas complejos que no obedecían a ninguna razón en particular. La realidad es que eran varias razones combinadas y sólo luego de identificar una se despejó el diagnóstico para el resto.

3) Pay per TIC:

Cuando planificamos Pay per TIC, fruto los estudios de mercado, nos pareció un gran valor el no tocar el dinero de las entidades sino tener una plataforma tecnológica que les permita mejorar su recaudación.

PODER desde el NO poder

Error: las entidades preferían que toquemos el dinero antes que afrontar trámites engorrosos.

Conclusión: sólo el cliente sabe lo que quiere, así que escuchar y estar atentos, son los mejores caminos para el éxito.

2.5. Objetivos del CAOS

A los poderosos les gusta el Caos externo porque es la manera que tienen de ocultar las oportunidades para su propio provecho.

A los poderosos les gusta el CAOS

Gracias al Caos, en la incertidumbre las personas se paralizan o se mueven predeciblemente y así son funcionales a sus estrategias. Sin Caos, los poderosos, no podrían manejarnos a su antojo.

Debemos acostumbrarnos a movernos cómodamente en la incertidumbre y en el Caos para que nuestras estrategias no sean fácilmente predecibles, anticipadas o neutralizadas por otros y, a la vez, poder predecir, anticipar y aprovechar los escenarios futuros en las situaciones caóticas a las que nos enfrentamos.

2.6. Liberándonos del CAOS

Lo mejor que podemos hacer para democratizar el Poder es discretamente dar publicidad a lo que los demás ocultan. Difundiendo los patrones del Caos, como hacemos en este libro, debilitamos a los poderosos que se sirven de él.

Democratizar información debilita a los poderosos.

Esta es la razón de este libro: desnudar las estrategias y tácticas elementales de los poderosos que he podido identificar para hacerlas accesibles a los lectores y alumnos.²⁶

2.7. Características del CAOS y el Poder

No intentamos aquí hacer una enumeración exhaustiva de las características y componentes del Caos desde el punto de vista teórico. Sólo exploraremos los conceptos que más nos preocupan desde el punto de vista del PODER, que fundamentalmente tienen que ver con la posibilidad o imposibilidad de poder predecir el comportamiento de un determinado sistema de relaciones.

²⁶ Si conoce alguna otra estratagema de Poder o ejemplos de su ejercicio puede enviarla por mail o subirla al sitio para compartirla con los demás lectores y estudiosos del *PODER desde el NO poder*.

PODER desde el NO poder

Algunas características del CAOS:

A.- Complejidad

Las relaciones son complejas y no pueden analizarse con métodos lógicos elementales del tipo "A=>B". Porque "B" es la resultante de gran cantidad de variables e incluso los mismos input en diferentes momentos dan resultados diferentes.

El método científico resulta impotente para explicar o representar la realidad como la conocemos.

Cuando un fenómeno se encuentra en una tensión de poder entre dos personas o grupos, cualquier perturbación de las condiciones iniciales puede desestabilizarlo.

B.- Visión Holística

Tal como detallamos en el punto anterior, la realidad no puede analizarse desde una sola perspectiva. Toda realidad es inmensamente rica en aristas y detalles, tiene múltiples perspectivas de análisis y es multidimensional.

El lenguaje y el pensamiento traducen esta rica realidad holística y multidimensional a códigos lineales y secuenciales de nuestra lógica de pensamiento o expresión.

La simple diferencia entre ganar o perder no nos es indiferente.²⁷ Son nuestras emociones las que nos ayudan a seleccionar arbitrariamente las opiniones y criterios de análisis.

Sólo el amor con sus conexiones profundas, el humor con el doble sentido y la contradicción o la poesía con sus imágenes, nos ayudan a percibir la realidad desde más de una dimensión.

La realidad no sería otra cosa que la yuxtaposición o integración de todas las perspectivas posibles y, como veremos después, hay tantas como observadores. Debemos desarrollar la empatía²⁸ con nuestro/s interlocutor/es u oponente/s para intentar²⁹ percibir la realidad como la perciben ellos; debemos dejarnos atravesar por su visión para poder, desde allí, llegar a un nivel de elevación espiritual que nos permita percibir la realidad de manera un poco más cercana.

²⁷Ver Daniel Kahneman y Amos Tversky, *Teoría de las perspectivas*.

²⁸ Empatía, del vocablo griego antiguo *εμπάθεια*, formado *εν*, "en el interior de", y *πάθος*, "sufrimiento, lo que se sufre".

²⁹ Digo "intentar" dado que la única manera para ver la realidad como la ven otros es poseer las mismas experiencias y los mismos aparatos cognitivos.

PODER desde el NO poder

C.- Sistemas Dinámicos

Los sistemas caóticos no son estáticos; van mutando momento a momento, ninguna foto los describe y ninguna realidad se repite.³⁰ Debemos concentrarnos más en los procesos que permiten la transformación de una realidad a otra que en los datos que la describen.

Las acciones que decidimos hoy no se deben planear para la realidad presente sino que hay que proyectarlas en el tiempo para los posibles escenarios de la realidad que existirán en el momento en el que se hagan efectivas.

D.- Incertidumbre

Es imposible reunir información completa de una situación que nos permita conocerla en detalle. Según Herbert Simon,³¹ la capacidad personal de comprender la realidad y la incertidumbre resultante, dependerá de tres factores fundamentales:

- 1) El nivel de información o entropía de la situación.
- 2) Nuestra capacidad cognitiva para entenderlo.
- 3) El tiempo disponible para el análisis.

Las tres variables se vinculan fuertemente dado que, a modo de ejemplo, nuestra capacidad cognitiva es conmovida y afecta el tiempo disponible para el análisis.

El analizar, reunir o simplemente leer la información disponible tiene un costo asociado en tiempo, dinero u oportunidad, que suele ser más caro que el error.³²

El costo de no tomar las decisiones a tiempo, en la gran mayoría de las oportunidades, es más caro que el costo del error.

Lo oportuno es enemigo de lo correcto.
--

Adicionalmente, deberíamos contabilizar los aprendizajes que puede conllevar el error para nosotros o para nuestros colaboradores.

Nuestro Poder resultará -en parte- de nuestro criterio de decidir en cada momento y situación la cantidad de energía y tiempo depositados en cada decisión.

³⁰ La realidad se debate entre atractores iniciales o extraños y cualquier perturbación fractal la desestabiliza.

³¹ Ver el concepto de Racionalidad Limitada de Herbert Simon.

³² Ver más adelante: ¿Cuánta información debemos recolectar? ¿Cuánta información debemos buscar? en ¿Cómo superar la incertidumbre? Capítulo 5, título 2.

PODER desde el NO poder

Recordemos que no hay nada peor que “demasiado tarde”.

Por último, podemos, con mayor o menor laboriosidad, conocer ciertas perspectivas acerca de lo sucedido en el pasado pero nunca podremos predecir con certeza lo que acontecerá.³³

E.- Impredecibilidad

Resulta muy difícil predecir el comportamiento de los sistemas caóticos por la aparente aleatoriedad en las conductas de los actores que, en realidad, cambian drásticamente ante pequeñas modificaciones de las condiciones de origen.

Incluso los mismos factores en momentos diferentes pueden dar resultados inverosímiles.

F.- Efecto mariposa

Edward Lorenz demostró que la realidad caótica puede derivarse de un conjunto finito de elementos básicos, llamados “atractores”.³⁴

Desarrolló un modelo de simulación que permite predecir el tiempo atmosférico tal como se hace en la actualidad, con razonable probabilidad de ocurrencia.

El tiempo atmosférico en definitiva puede derivarse, en un momento determinado, de un conjunto finito de factores o dicho técnicamente, de atractores básicos como la temperatura, la presión del aire y la velocidad del viento. Cualquier pequeño cambio o perturbación puede generar resultados diferentes.

Más adelante definiremos cuáles son los atractores básicos de los diferentes escenarios situacionales en las diferentes relaciones de Poder.

Lo importante a destacar aquí es que pequeños y muy pequeños cambios o perturbaciones pueden afectar profundamente la realidad. Lorenz lo denominó “Efecto

³³ Ver Werner Heisenberg, Premio Nobel de Física en 1932, y sus obras acerca del “Principio de Incertidumbre” o “Principio de Indeterminación”. El principio de incertidumbre afirma la imposibilidad de determinar de manera exacta la posición y del momento de un cuerpo, concluyendo que es imposible conocer el presente en todos los detalles. “En el mundo nada es real, nada es determinístico, todo es probabilidad”. Incluso en las matemáticas no existe la certeza, tal como lo demuestra este principio y el teorema de incompletitud de Gödel.

³⁴ Edward Lorenz definió mediante ecuaciones diferenciales ordinarias que la velocidad del viento, la presión del aire y la temperatura, tienen la capacidad de predecir un fenómeno tan caótico como el tiempo atmosférico. El modelo predecía realidades diametralmente diferentes con diferencias mínimas en los valores iniciales. Incluso los mismos valores en otros momentos provocan resultados diferentes. Esto dio por tierra uno de los principios máximos del método científico determinista tradicional en el que la repetición de la experimentación debe comprobar el mismo comportamiento.

PODER desde el NO poder

Mariposa” haciendo referencia a que el simple aleteo de una mariposa puede desencadenar un tornado al otro lado del mundo.

La frase original proviene de un proverbio chino que dice: “El batir de las alas de una mariposa puede sentirse del otro lado del mundo”, orientándose a la meditación y la concentración. Se utilizó la imagen de la mariposa dado que las gráficas resultantes de una realidad caótica con dos atractores diferentes se asemejan a las alas de una mariposa.

El aleteo de la mariposa tiene su correlato en lo que hemos referido antes: que “un gesto impensado inaugura un universo”. Lorenz demuestra con su teoría la inspiración artística-que mencionamos en el Capítulo 1

2.8. Esperanza en el CAOS

La demostración de Lorenz de que sólo una pequeña y casi imperceptible perturbación³⁵ puede cambiar de forma drástica la realidad resultante debe llenarnos de esperanza.

¡La teoría del Caos debe llenarnos de esperanza!

La esperanza reside en la probabilidad de poder identificar la perturbación necesaria para que esta realidad caótica pueda cambiar para favorece nuestros deseos. El talento que esperamos desarrollar con el presente libro nos podrá permitir cambiar la realidad que nos toca vivir de una vez y para siempre.

¡Con sólo identificar la perturbación necesaria

podemos cambiar la realidad de una vez y para siempre!

“Si quiere cambiar profundamente las cosas, entonces sea sutil. Pequeñas sutilezas, espontáneas y honestas de cada uno de nosotros generan infinitos remolinos de retroalimentación que, como las alas de la mariposa, van penetrando en el corazón del poder y lo transforma”.³⁶

Por esto, el Caos es el mejor entorno para las creaciones más grandes que se nos puedan ocurrir.

³⁵ El modelo demostró una sensibilidad drástica del clima atmosférico con sólo una modificación de la temperatura de cinco o seis decimales de grado.

³⁶ Ricardo A. Kleine Samson Acassuso, pensador y artista argentino <http://www.ricardokleine.com.ar/>

PODER desde el NO poder

2.9. Optimismo y pesimismo en el Caos

Pesimista es el que se consuela con los noticieros.

La realidad es que el pesimismo o el optimismo carecen de sentido en el Caos. Y esto es liberador.

La realidad no es lineal, donde sólo cabe esperar que las cosas mejoren o empeoren. Tampoco es simplemente cíclica,³⁷ donde lo correcto sería analizar en qué punto del ciclo estamos para decidir nuestras expectativas o nuestro accionar.

Decimos que el optimismo o el pesimismo carecen de sentido dado que una simple perturbación, cualquiera que sea su origen, puede significar un punto de ruptura de la realidad.

¿De qué sirve esperar una tendencia si los comportamientos cambian de forma aparentemente aleatoria? Esperar o apostar pasivamente a una tendencia es pura especulación sin base cierta.³⁸ Especular sirve si contamos con información calificada o privilegiada sobre la dinámica del sistema o de las perturbaciones que puedan presentarse.

Si no poseemos dicha información, la especulación carece de sentido y sólo nos hace perder tiempo y, como ya dije, “no hay nada peor que demasiado tarde”.

Las verdaderas disyuntivas o preguntas que nos deberíamos hacer son:

¿Quién generará las perturbaciones a la realidad actual? ¿Otros o nosotros? ¿Cuáles serán las perturbaciones que introducirán? ¿Dejaremos que otros modifiquen la realidad a su antojo?

Resulta ingenuo esperar ser beneficiados en una realidad futura que surja de la colisión o negociación de un conjunto de fuerzas ajenas de las que ni siquiera participamos: es imperativo estar presentes allí donde se discuta cualquier cosa que nos afecte, al menos para decir que aquí estamos.

La realidad futura debe ser testigo de nuestro esfuerzo. La realidad debe ser testigo de nuestra comunión, de todos los que deseamos un mundo mejor. Como decía Gandhi:

Debemos ser el cambio que queremos ver en el mundo.

El deseo no debe residir en nuestra mente o en nuestros sueños.

³⁷ El movimiento aparentemente cíclico en realidad es la representación plana y secuencial en dos dimensiones de los espirales con vórtices en los atractores.

³⁸ En su momento vimos el determinismo y el posibilismo en el punto 1° Parte:1.2 , El PODER ¿Se tiene o se hace?

PODER desde el NO poder

¡El deseo debe residir en nuestras manos!

No importa cuánto podemos hacer hoy: lo importante es que hagamos algo, por pequeño que sea.

Nuestros deseos deben formar parte de nuestra agenda de cada día, aunque sea el tiempo de viaje en bus o en los embotellamientos. Lo importante es poner un ladrillo encima de otro, sin prisa pero sin pausa.

Debemos ocupar los espacios que nos corresponden, teniendo en cuenta dicho espacio: la necesidad hace a la función y la función hace al órgano.

Las redes neuronales y nuestros músculos se adaptan progresivamente como en un entrenamiento. Podemos corroborarlo con sólo ver el cuerpo de un pianista o el de un albañil.

El futuro no ocurre porque sí... ¡Es creado!

Los grupos humanos y la realidad toda operan de forma análoga.

El vacío no existe en política, ni en economía ni en el plano personal; los espacios, más temprano que tarde, siempre se ocupan.

Un poco de humor y no tanto: mi exesposa solía decirme: “Ve por allí, de conferencia de ciudad en ciudad...”.

Esté seguro de que lo que usted no haga alguien lo va a hacer.

En definitiva, el optimismo debe residir en la fe que tenemos en nuestras acciones.

Nuestras acciones irradian un magnetismo atractor para la realidad circundante así que si nuestras acciones responden a lo que nos obligan a hacer, la realidad sólo se compondrá de más obligaciones.

El poder está en nuestras manos.

2.10. La simplicidad de la complejidad

Como base de análisis para este libro intentaré aquí una formulación simple pero no reduccionista de la complejidad estratégica de toda situación de Poder.³⁹

³⁹ Tal como la realizó Lorenz en su modelo de simulación del clima atmosférico pero con menos pretensiones de certidumbre.

PODER desde el NO poder

Sin enumerar aún los factores o variables que inciden en el fenómeno del Poder, la primera pregunta que me surge es: ¿todas las variables influyen de la misma manera? ¿Son idempotentes? es decir, ¿todas pesan igual en todas las situaciones?

La respuesta es no. En diferentes momentos o situaciones, con pequeños cambios, cualquier factor o variable que incluso puede presentarse en forma aparentemente aleatoria, puede ser determinante en el resultado.

Un ejemplo de esto es una negociación difícil para el pago de una deuda. El deudor gana un gran premio de juego en un momento determinado. La misma negociación antes o después tendrá un cariz absolutamente distinto.

Por otra parte, ¿pueden clasificarse o agruparse de acuerdo a su afinidad o interdependencia con otras?

Aquí sí creo que dispongo de patrones para estructurar y liderar este Caos Organizacional, y por eso escribo este libro.

PODER desde el NO poder

2.11. Mapa del Poder desde el Caos

El Poder del que disponemos en una situación dada depende de la configuración del Poder (FRACTAL) en un momento determinado y tiene una combinación de tres dimensiones de análisis, componentes o atractores básicos:

- Complejidad Emocional
- Complejidad Informativa
- Complejidad del Posicionamiento

Mapa del PODER



Poder = Emoción ~ Posicionamiento ~ Información

Es decir, el Poder que tengamos dependerá de la información, la emocionalidad y los factores de posicionamiento que desequilibran la relación entre unos y otros en

PODER desde el NO poder

determinado escenario.

Matemáticamente:

Poder (Nos; Ellos; Escena) = F (Emoción; Posicionamiento; Información)

Por consiguiente, analizaremos los posibles escenarios situacionales que surgen de la combinatoria de estos factores para cada persona y en cada situación.

2.12. Poder = EPI

Consideraremos al acrónimo EPI⁴⁰ como el conjunto de influencias condicionantes y determinantes del Poder que posee una persona en una situación dada.

EPI = Configuración fractal de toda situación de Poder.

Digo configuración fractal dado que toda situación real de poder es el resultado de diferentes combinaciones de influencia de estos tres componentes que agrupan, a su vez, a múltiples factores de Poder.

1. Posicionamiento:

Incluiremos aquí todos los factores que pueden desequilibrar una situación relacional. Dos personas con igual capacidad y emoción, pero uno compra y otro vende, uno es jefe y el otro empleado... los roles en una situación dada cambian las relaciones de Poder entre las partes

El posicionamiento desequilibra las relaciones de Poder.

Una relación de Poder cualquiera puede verse desequilibrada por factores como el escenario y las asimetrías en términos de dinero, fama, reconocimiento, relaciones, carisma, etc.

Este libro le servirá para disminuir, equiparar e incluso llegar a dar vuelta muchas de estas asimetrías de poder.

Usted aprenderá a mitigar e incluso a revertir las asimetrías de Poder.

⁴⁰ EPI de epitelial: El epitelio es el órgano del cuerpo más grande compuesto por la piel y todo el tejido externo, nos da forma y nos defiende. De allí la analogía.

PODER desde el NO poder

2. Emoción:

El componente emocional es el origen y fin de las obras más maravillosas del mundo, y es el principal factor de poder.

- Creativa: sin sentimiento, ni emoción, nada tiene sentido. La pasión, el amor, el entusiasmo, el compromiso y la motivación son el origen y el fin por el que deseamos lograr las cosas.
- Paralizante: aquí incluimos a los sentimientos no creadores, como el miedo, el egoísmo y hasta la indiferencia.
- Destructiva: incluso la maldad y el odio serán también considerados.

Cada una de estas tipologías abarca un conjunto de emociones cuyo análisis escapa a los objetivos de este libro.

3. Información:⁴¹

Podemos poseer la información antes de la propia situación de Poder por nuestra propia experiencia o por la experiencia de otros u obtenerla en el momento de la propia situación en la que nos encontramos por medio de la observación y análisis, o por medio de la intuición.

Aclaremos que consideramos que la intuición es la capacidad de 'leer' y adquirir información que no está explícita. En el libro daremos técnicas para desarrollarla.

El objetivo es poder "leer" la situación, a los otros y sobre todo a lo que no está presente. Todo en el momento y sobre la marcha.

La intuición es una suerte de gimnasia: hay que estimularla y ejercitarla a diario. ¡Vamos! ¡Anímese! ¡Lo vamos a ayudar!

⁴¹ Ver capítulo sobre la complejidad de la información denominado "El Poder de la Información".

PODER desde el NO poder

La intuición es la capacidad de “leer” información no explícita.

En definitiva como detallaremos en el apéndice mencionado, las fuentes posibles de información son:

1. Percepción de la experiencia del presente.
2. Experiencia, que es la acumulación propia de percepciones anteriores.
3. Conocimiento, que es la acumulación de experiencias de terceros.

Dicho esto, muchas veces usaremos alternativamente estos tres conceptos como sinónimos o cuasisinónimos, a los efectos del análisis del Poder.

Percepción, Experiencia o Conocimiento => Información

2.13. ¿Cómo liderar el Caos?

En los siguientes capítulos analizaremos las principales variables de estas tres dimensiones que componen nuestro poder de atracción para lograr la realidad deseada.

El desarrollo del libro lo ayudará a entender ese Caos y a modificar su comportamiento para que sea funcional a los objetivos que se proponga.

Para despejar el Caos comprender la complejidad del poder en una situación dada, debemos comenzar por analizar las interrelaciones y la evolución de estas variables en las diferentes situaciones de Poder. **LE QUITO ESTAS PALABRAS QUE RALENTIZAN AL ACCIÓN DE LA FRASE.**

Comenzaremos por analizar las debilidades del Poder del posicionamiento en sí (recordemos que posicionamiento es el lugar que ocupa cada uno en una relación), sus fuentes, sus debilidades y cómo potenciarlo sin que nos perjudique.

Luego analizaremos las interrelaciones entre Información y Emoción y seguiremos estudiando sobre cómo evolucionan estos estados info-emocionales mientras afrontamos los Desafíos Importantes y Significativos (DIS) que nos proponemos.

De acuerdo a cada estadio info-emocional, discutiremos cómo se configuran los diferentes escenarios relacionales según las asimetrías de Poder o Posicionamiento que tenemos en cada caso.

3. Reglas en el CAOS del Poder

En este capítulo vamos a ver reglas de interacción y funcionamiento del Poder independientes de todo tipo de escenario.

El Caos del Poder tiene:

- Las reglas y la dinámica general de tensión entre los factores o atractores de Poder que explicamos en el libro.
- Algunas reglas de interacción específicas de cada escenario, particularmente en función de otros atractores que puedan influir.
- Reglas generales de interacción que se configuran como una casuística repetitiva al igual que un fractal en la interacción de todos los factores de Poder.

Aparte de las reglas que componen y explican el funcionamiento de los atractores básicos, existen otras reglas de comportamiento en el movimiento caótico. Vamos a enumerar y detallar algunas de estas reglas fundamentales del Poder.

3.1. No existe el equilibrio:

En un entorno real el equilibrio es siempre aparente. Si dos fuerzas parecen en paz o equilibradas todo el sistema se está desplazando hacia algún sentido que no somos capaces de ver.

Lo natural son los desequilibrios en aceleración. Cuando se rompe la tensión, la velocidad de movimiento hacia el atractor se acelera hasta colapsar. Como en el juego de tirar de la soga cuando un lado triunfa el otro empieza a desplazarse hasta caer indefectiblemente.

Así como el universo los planetas y las estrellas se encuentran en constante aceleración y expansión.

Así como las bacterias o los virus, cuando un agente triunfa crece hasta destruir el entorno que lo contiene.

3.2. Reglas de dominación: Persuasión o el miedo:

La persuasión o el miedo son dos ordenadores básicos de todo grupo o sociedad.

PODER desde el NO poder

Antropológicamente en todas las civilizaciones existe un "Poder de lo conocido" y un "Poder de lo desconocido", uno actúa por la fuerza o por la persuasión y el otro por el miedo.

El poder de lo conocido está representado por el jefe de la tribu o el poder político que surge de la fuerza o de la persuasión. Ante el "poder de lo conocido" uno puede rebelarse o disentir. Incluso se puede asesinar al jefe político.

En cambio, el miedo responde al poder de "lo desconocido" y es representado por la religión o el médico brujo. Al médico brujo no se le discute y su asesinato se condena con el destierro o la muerte.

Todos le tenemos miedo a los fuegos eternos y queremos el Paraíso.

Todos los libros sagrados incluyen códigos sanitarios o de convivencia para cohesionar los grupos y garantizar la supervivencia de la tribu.

El miedo al "Poder de lo desconocido" o a un enemigo como refuerzo identitario es usado hasta el hartazgo en todos los ámbitos personales, empresariales y políticos.

En el trabajo se nos premia por alcanzar objetivos o productividad. Algunos llegan a participarnos en decisiones y siempre tenemos el miedo a ser despedidos o, peor aún, al desprestigio profesional.

Empresarialmente los modelos de economía del conocimiento o servicios trabajan con la convicción y los premios económicos, en cambio las empresas de bajo valor agregado suelen recurrir más el miedo como ordenador ante la imposibilidad de pagar o convencer.

Es innegable el valor para la supervivencia de la especie en términos de ordenamiento y coordinación sociológica que aportaron las organizaciones políticas y religiosas.

Si escribo esto es porque creo en códigos éticos, solidarios y tengo pensamiento místico. Respeto y admiro las creencias individuales y me parece pertinente aprender la funcionalidad pública y colectiva de los diferentes poderes para que seamos conscientes de cómo operan en nosotros, en nuestras organizaciones y en nuestro entorno.

PODER desde el NO poder

En el libro analizamos este y muchos otros aspectos y funcionalidades del PODER y especialmente el miedo: cuándo nos ayuda, cuándo nos perjudica y cómo sobreponernos a él.

3.3. Reglas Sinérgicas o de Restricción

En un entorno caótico, cada atractor tensiona la realidad hacia un sentido determinado. En esta dinámica caótica hay atractores que tensionan la realidad en el mismo sentido, en sentidos opuestos o complementarios.

Tiempo o dinero parecen ser atractores opuestos, lo mismo que éxito o descanso; o tonto y dinero, que son las variables que rara vez crecen juntas.

En cambio otros atractores, como estudiar y el éxito, si bien uno no implica al otro, parecería que uno contribuye al otro.

Aclaremos que en términos caóticos nada es tan sencillo porque todo comportamiento sólo es explicable en intervalos de ciertas intensidades de tensión. Por ejemplo, un buen descanso contribuye al éxito porque proporciona mejores perspectivas, pero en exceso condena al fracaso.

Los sistemas caóticos, en definitiva, pueden operar con reglas restrictivas o de colaboración.

La colaboración, la creatividad y el amor producen mucha más energía y movimiento de la que consumen y se manifiestan como procesos de sinergia. En cambio, los sistemas con reglas de restricción consumen más energía de la que producen por la colisión de intereses y emociones.

3.4. El Poder se delega y se otorga:

El Poder del amor no se puede imponer ni arrebatarse, sólo se conquista o se lidera.

El Poder impuesto no es verdadero Poder y el amor fingido tampoco.

Ejemplo:

En uno de los proyectos más difíciles de mi vida un gerente me advirtió: "Aquí, por tu autoridad, todos te van a dar lo que pidas, pero no es necesariamente lo que necesitas".

PODER desde el NO poder

El Poder autocrático es el poder de equivocarse solo y eso no es el Poder de lograr los proyectos: es sólo el Poder del ego y conlleva al consecuente fracaso posterior.

Hace muchos años un militar autoritario y poderoso que en apariencia lo tenía todo, inexplicablemente me confesó: “Pagaría cualquier precio por el abrazo de una mujer verdaderamente enamorada de mi”.

La realidad es que el Poder siempre es un atributo que se nos otorga. Son otros los que nos permiten tomar tal o cual decisión y son otros los que deciden acompañarnos o no en un proyecto determinado.

3.5. Regla: “El Fracaso del Éxito”

Todas las victorias tienen una derrota asociada. Es hasta casi natural que el éxito enceguezca y que nos veamos perfectos.

Nada más lejos de la realidad.

Para empezar, el éxito en un proyecto implica haber renunciado al resto de todos los proyectos posibles en el mismo tiempo. Triunfar en atletismo significa no habernos preparado para natación y así, cualquier proyecto en el que triunfamos implica no habernos preparado ni participado en ningún otro.

¿Cuál es el fracaso emocional que apareja cualquier éxito económico o profesional? ¿Por qué no nos detenemos ni un segundo a pensar en los fracasos que tiene cada éxito?

Porque quizás el único mandato cultural y genético es sobrevivir y tener éxito, sin importar en qué.

Vuelvo sobre aquella maldición gitana mencionada antes: “Ojalá que la vida te dé todo lo que tú deseas”, porque después, ¿qué hacemos? y ¿qué dejamos en el camino?

No estamos preparados para un mundo caótico, de abundancia de posibilidades, donde debemos ser selectivos en los desafíos que nos proponemos enfrentar, teniendo en cuenta que el éxito cuesta más de lo que vale.

El principio de Peter⁴² es un ejemplo fiel: “Toda persona asciende en una organización según su máximo nivel de incompetencia tolerable. Si usted es bueno, lo ascienden y si es lo suficientemente malo, lo echan. Pero, a la vez, si usted no es suficientemente malo, permanece. Esto implica que las personas se quedan en los cargos para los cuales no son ni muy buenos ni muy malos, es decir que tienen una incompetencia tolerable.

Cuando usted es buen vendedor lo ascienden a supervisor de vendedores. Pero una cosa es vender y otra liderar gente.

⁴²Toda persona asciende a su máximo nivel de incompetencia tolerable. Laurence J. Peter.

PODER desde el NO poder

Ejemplo personal de fracaso en el éxito:

En 1999, fruto de una exitosa gestión en varias áreas, me premiaron con un nombramiento en la Secretaría privada del que sería presidente de los argentinos, Fernando de la Rúa. Todo un éxito.

Éramos 3 personas en un estratégico despacho a escasos 3 o 4 metros del próximo presidente del país (por entonces candidato).

La oficina dentro del área privada del jefe de Gobierno era paso obligado de cualquier visitante.

Me llevaron por mi capacidad pensante y analítica. Mi misión era cuidar la firma del próximo presidente y opinar sobre cualquier expediente o iniciativa que llegase.

Era el mejor sitio político que pudiese desear. Era la envidia de todo el Partido y de todo el Gobierno. Todo el mundo me felicitaba... y pocas veces me sentí tan mal.

¡Qué sensación de fracaso que sentía con el éxito logrado! ¿Había llegado a mi máximo nivel de incompetencia tolerable?

Los teléfonos no dejaban de sonar y las urgencias se sucedían unas a otras de manera incesante y sin ninguna pausa. Todo el día era a una velocidad infernal.

La oficina era un ir y venir de gente de todos los partidos y de todos los sectores económicos, con problemas de los más diversos. Arrancábamos a las 6:30 de la mañana y terminábamos a las 11 de la noche.

Mis amigos y aliados políticos me llamaban y ni siquiera les podía responder el teléfono; mucho menos resolver los problemas que me planteaban, por más elementales que fueran.

Conclusión: estaban muy contentos conmigo por la cantidad de cosas que identificaba pero yo me sentía muy mal. Era sólo cuestión de tiempo para que cometiera un error que tirase por la borda todos mis éxitos anteriores.

A los 60 días decidí renunciar, luego de elaborar un informe estadístico de la evolución del gobierno en los fines de semana por la falta de tiempo. Ese cargo no era para mí, se precisaba gente de muchísima repentización, lo cual no es mi especialidad.

Mi capital político se hubiera dilapidado en menos de un año, quedando como un inútil y un egoísta.

Me fui, renuncié a la función. Nadie entendió mi decisión, incluso corrí el riesgo de que alguno lo tomase mal o lo tachara de deslealtad.

PODER desde el NO poder

3.6. Regla: “Éxito en el Fracaso”:

Cuando fracasamos egocéntricamente nos consideramos como el único fracasado del mundo, cuando en realidad estamos en una etapa más de aprendizaje dentro del eterno proceso del aprendizaje humano y científico basado en el acierto y el error.

En una empresa u organización, cuando se dice “aquí no se equivoca nadie”, lo que en realidad se está diciendo es que nadie tendrá iniciativa, nadie va a innovar, ni nadie va aprender; sólo repetirán los errores una y otra vez.

Personalmente, cuando tenemos miedo a equivocarnos el problema es que no intentamos y así nos condenamos.

Cuando nos equivocamos, la clave es aprender rápido de los errores para no parar de crecer.

Ejemplo empresarial:

Dicen que los años cincuenta IBM lanzó un proyecto muy ambicioso de investigación con la inversión más grande de la historia de la empresa.

Al cabo de un año y medio el proyecto estaba condenado al fracaso. Fue entonces que su mítico presidente, Tom Watson, llamó a su oficina al jefe del proyecto.

El ejecutivo iba dispuesto a presentar su renuncia por no haber alcanzado los objetivos.

Luego del protocolo de saludos, Watson le increpó:

-Dígame lo que ocurrió.

El ejecutivo le relató lo sucedido.

-Pero, algo debe haber salido bien, insistió. ¿Qué fue?

El jefe de proyecto tuvo que hacer memoria y empezó a recordar algunos subproductos que se habían hallado y que eran excelentes. Resaltó el compromiso y la capacidad de muchos de sus técnicos y también el apoyo de alguna de las áreas estratégicas de la compañía.

-¿Y qué salió mal?

Esto era fácil de responder porque recordaba todas sus decepciones, las personas y áreas que no se comprometieron y ciertas cuestiones metodológicas que hicieron muy largo el proyecto y sin controles intermedios.

-¿Qué aprendió de todo esto?, inquirió Watson.

Aquí nuevamente el jefe de proyecto tuvo que volver a pensar y dijo:

PODER desde el NO poder

-Quizás, si nos hubiéramos puesto pautas más corto plazo o menos ambiciosas hubiéramos logrado mucho más... o no perdido tanto.

Al finalizar se impuso un silencio ensordecedor y, balbuceando, el responsable del proyecto, preguntó:

-Señor, ¿estoy despedido?

Y Watson respondió:

-¿Qué? ¿Está loco? Sus aprendizajes costaron una fortuna, no puedo darme semejante lujo.

3.7. Reglas del status quo

No hay pensamiento revolucionario. Hay actos revolucionarios.

Consigna del Mayo
Francés

El *status quo* o equilibrio dominante sólo se mantiene por una permanente inyección de energía, según las leyes de termodinámica.

Es muy difícil mantener el *status quo*: piense que los atractores dominantes deben evitar que suceda cualquier perturbación, por sencilla o elemental que sea, que pueda detonar el efecto mariposa.

Deben garantizar que nadie haga nada y, que no exista la iniciativa.

Pero, ¿cómo se puede lograr que la gente no tenga iniciativa?

Muy sencillo, con el miedo.

En la sociedad actual, el miedo se genera con autoritarismo, violencia y egoísmo y con la esclavitud de la restricción.

Ejemplo:

Hace muchos años, ante el planteo de que los despidos y la recesión económica iban a generar una gran presión por parte de los empleados hacia el Gobierno y las empresas, un especialista en políticas laborales empresariales relativizó la situación: sostenía que aquellos que mantenían sus puestos de trabajo aumentarían su resistencia contra los desempleados.

La esclavitud de la restricción hace que muera gente de hambre con superproducción de alimentos en el mundo.

PODER desde el NO poder

La restricción artificial de recursos, especialmente el dinero, hace que entreguemos más por lo que vale menos.

La realidad no es el resultado del accionar de unos pocos malvados sino de los millones que no hacen nada para cambiarlo.

3.8. Reglas de mediocridad y de restricción

“La garantía de no morir de hambre no puede cambiarse por la garantía de morir de aburrimiento”.

Consignas del Mayo Francés

La mediocridad es fruto de aceptar la restricción de recursos externos o internos. Es decir, si la oportunidad es finita y no tenemos capacidad para hacer crecer esa oportunidad, se imponen las reglas de la mediocridad.

Estrategias de ganar-ganar requieren la capacidad de buscar escenarios de mutuo beneficio.

Para conductas ganar-perder alcanza con las reglas de la mediocridad y aceptando lo que hay; queda la única estrategia de quitar al otro para beneficiarse uno.

Reglas de la mediocridad:

1. Criticar a todos para demostrar que nadie es perfecto (nivela para abajo).
2. Sabotear el trabajo de otros para no ser los únicos que nos equivocamos.
3. Llevar las discusiones a ámbitos personales que sí se pueden manejar.

Cúidese de no caer en estos escenarios de mediocridad, donde los expertos son otros y no el que está leyendo este libro.

Ejemplo real:

Las burocracias aman la mediocridad. Cuando se absorbió el personal de las AFJP, al Estado Nacional argentino se incorporaron recursos de muy alta calificación y remuneración.

Era el momento perfecto para exigir equilibrar los sueldos públicos con los privados, a los que tenía derecho el personal estatizado.

Yo lo hablé con varios juristas y técnicos administrativos de diferentes dependencias públicas y me dijeron que cualquier empleado podía exigir recibir igual remuneración por igual función.

La ventaja que se tenía era que los organismos que recibieron este personal contaban con suficiente presupuesto como para poder pagar esa diferencia real del valor de mercado de esos recursos humanos.

PODER desde el NO poder

¿Qué pasó? Les pagaron la diferencia salarial a los nuevos empleados como suplementos no remunerativos. Con el tiempo y la inflación, los mejores se fueron y los peores se quedaron.

“¡Qué barbaridad!”, pensé yo. Pero lo cierto es que si aceptaban los nuevos rangos de remuneraciones cualquier profesional del mercado iba a aspirar a esos puestos y no se podrían manipular los cargos ni la organización bajo las reglas de la mediocridad tal como estaban habituados a hacer.

No puede volver a dormir tranquilo aquel que una vez abrió los ojos.

3.9. Las reglas le sirven a quien las escribe

La sociedad nos ha inculcado la necesidad de cumplir las reglas y eso está bien excepto cuando afectan nuestra capacidad de alcanzar desafíos importantes y significativos.

Ahora bien, hay un montón de reglas cuya única función es domesticarnos. Por ejemplo: “Por algo lo dicen”. “Vos no entendés”. “No debes entender, sólo acatar” y tantas otras que simplemente nos sumergen en la miseria de no cuestionarnos, no analizar, no atrevernos.

Las buenas reglas construyen relaciones, familias, equipos, organizaciones y sociedades. La habilidad del líder es identificar y entender cuándo las reglas no benefician al conjunto y sólo existen para dominarnos o afectar nuestra capacidad de crecimiento y poder.

3.10. Tiempo o dinero

Hay una sola razón para que el tiempo exista: para que no ocurra todo a la vez.

Albert Einstein

"Time is money", asegura el dicho popular; pero es mucho más. El tiempo es costo de oportunidad, pérdida que en términos monetarios puede ser prohibitivo o inalcanzable en función de las posibilidades que tiene el otro en dicha ventana de tiempo.

No es sólo dinero; el tiempo es vida y consumirlo vanamente puede significar aburrimiento, frustración, ausencia de expectativas o pérdida de entusiasmo en el proyecto.

PODER desde el NO poder

Esta relación disyuntiva entre tiempo o dinero se aplica a muchísimos ámbitos de la vida.

Cuando hablo de dinero, hablo también de poder o fama, lo cual afecta a todo tipo de actividad o proyecto, no sólo al proceso de venta. Utilizaré ejemplos comerciales a los fines didácticos del libro pero estos principios pueden extrapolarse a cualquier actividad: un *pitch* para conseguir inversores, para lograr una cita, para hablar con nuestros padres y jefes o para emprender un proyecto.

En todas mis conferencias, cursos y maestrías planteo la misma segmentación básica de 2 tipos de clientes: el que tiene dinero y el que tiene tiempo.

**Existen 2 tipos de clientes: el que tiene tiempo o el que tiene dinero.
El que tiene tiempo no tiene dinero y el que tiene dinero no tiene tiempo.**

Las técnicas habituales de marketing suelen segmentar por variables socioeconómicas o de nivel de consumo (soltero, casado, hijos, etc.) pero nos olvidamos de la segmentación fundamental e inicial que divide a los mercados, que es entre los que tienen tiempo o dinero.

Parece obvio, pero no lo es. Cuando pedimos un trámite o requisito a un comprador (como hacer una fila) indirectamente le están pidiendo dinero, libertad y costo de oportunidad.

Estamos segmentando el público objetivo. Si realmente buscamos público que tiene dinero, tenemos que minimizar el tiempo que debe invertir: es decir, analizar el TCO, que es el costo total de propiedad, que incluye el precio del bien o del servicio, el flete y el costo del tiempo nuestro que debemos invertir.

Personalmente, vivo cada día analizando qué me aportan las actividades diarias en que ocupo mi tiempo, ya sea futuro, placer o dinero.

¿Qué me aporta futuro? Puede ser estudiar, desarrollar nuevas líneas de negocio o cuidar mi salud.

Si las actividades que desarrollo no me aportan ninguno de estos tres valores, entonces cambio mi actividad.

Ejemplo personal:

Viví en España, en Sevilla, y trabajaba para una empresa desarrollando proyectos y contrataciones donde tenía la expectativa de crecer profesionalmente. Sin embargo, luego de siete meses estaba estancado y no tenía ni futuro, ni tiempo, ni dinero.

Me trataban muy bien pero al final negocié irme teniendo dos niños pequeños y pocos horizontes laborales alternativos en dicha ciudad. Preservé la

PODER desde el NO poder

relación con mis jefes al día de hoy, pero preferí irme antes de domesticarme o de quedar mal por no cumplir los objetivos.

Aclaró que no fue una decisión irresponsable, la tomé cuando estaba mínimamente insertado en Sevilla, donde tenía la base de algunos proyectos que hacía con otra empresa y algo de *outsourcing* desde Latinoamérica que vendía.

Lo que me pasaba era que yo sentía que el valor de mis 8 horas era muy superior al dinero que recibía y si me dedicaba como freelance a hacer proyectos, podía obtener mayores ingresos.

En definitiva, debemos calcular el TCO que incluye el costo total del tiempo insumido a la hora de comprar algo o de emprender un proyecto, donde el tiempo y la oportunidad perdida suelen ser más valiosos que el propio dinero invertido.

El tiempo y el costo de oportunidad perdida suelen ser más valiosos que el propio dinero invertido

3.11. Recapitulando las reglas

Estamos llegando al final del capítulo y hasta aquí hemos detallado las principales reglas del Caos y su comportamiento aparentemente azaroso.

Reflexione acerca de lo siguiente: a cuáles de estas reglas usted se encuentra sujeto y cuáles le pueden servir para liberarse.

Y ya que estamos, le quiero preguntar cuáles han sido sus fracasos y pedirle que los comparta (anónimamente si lo prefiere) en la web del Poder.

También, cuéntenos qué cosas le han salido bien de la misma manera que yo le he compartido las claves de mi éxito.

Por último, ya finalizando este capítulo, lo último que le pido es que comparta:

¿Usted qué aprendió?

4. Otros Atractores de PODER

Anteriormente describimos la imagen y el funcionamiento del Poder bajo el paradigma del Caos. La realidad puede explicarse como la resultante de la tensión entre un conjunto finito de atractores básicos, donde el equilibrio siempre es aparente.

En los capítulos siguientes desarrollaremos los 3 atractores básicos presentes en todo escenario de PODER. En este capítulo describiremos otros atractores no siempre presentes pero que en situaciones particulares determinan nuestro Poder para que usted disponga de más herramientas.

Explicamos los atractores básicos que siempre están presentes pero no explicamos el resto de los atractores, que son muchos y a veces absolutamente determinantes.

4.1. El Tiempo:

“El tiempo es un invento de los relojeros”.

F B R.

No son iguales todos los segundos ni todos los minutos; no es lo mismo un segundo de sorpresa que de aburrimiento. Creo en los tiempos naturales y en los ciclos, no en el tiempo de los relojeros

Si los equilibrios siempre son aparentes, saber actuar a tiempo y esperar los cambios a veces predecibles nos hace poderosos.

Acelerar las conclusiones o dilatarlas según nos interese o no, eso es PODER.

Saber hacer las cosas a tiempo es PODER

Reconocer las oportunidades en el momento o antes de que se produzcan es PODER.

Detectar la diferente urgencia entre dos negociantes es PODER.

El I Ching, en la lectura 52, dice: “Cuando uno está rodeado de abismos, el verdadero movimiento consiste en quedarse quieto y esperar que nada dura eternamente”.

Cuando no tenemos suficiente información ni podemos conseguirla, quizás haya que esperar, meditar y no insistir estérilmente.

Jugar con los tiempos y las necesidades que conlleva una negociación puede hacernos ganar o perder.

PODER desde el NO poder

Saber jugar con los tiempos es uno de los mayores desafíos para un estratega.

No hay nada peor que demasiado tarde; de la misma forma que no hay nada mejor que suficientemente temprano.

¿Qué pasará con el desafío que intento alcanzar en el futuro? ¿Podré ser competitivo?

Cada momento que pasa se nos abren unas oportunidades y se cierran otras.

El tiempo como convención nos sirve para coordinar las oportunidades en acciones con otros: en otoño cosecharemos, con la luna iremos de caza, esta noche cenamos juntos.

Pensar el tiempo como cambio y oportunidad nos sirve para ser conscientes del impacto de nuestras acciones en el futuro.

No se puede gestionar el tiempo porque sucede más allá de nosotros. Sólo podemos gestionar nuestras acciones durante el tiempo que transcurre inexorablemente.

Gestionar el tiempo es aprovechar con nuestras acciones las oportunidades que nos brinda el universo.

No existe el tiempo. Sólo existe el cambio y nuestra oportunidad de ser protagonista o espectador.

Algo de humor con respecto al tiempo y a la oportunidad

Un periodista le pregunta a un millonario las razones de su éxito:

El multimillonario le pregunta: ¿Vio ese jarrón?

A lo que el periodista balbucea: ¿Cuál? Ahh sí...

El millonario afirma: “Yo lo vi antes”

El tiempo lo cambia todo: desnuda las mentiras, cicatriza las heridas, nos da perspectiva y nos llena de sabiduría.

El tiempo fortalece las amistades y las alianzas.

El tiempo desafía al amor, lo fortalece o lo desgasta.

El tiempo nos defiende de competidores y nos abre oportunidades al futuro.

A los que venimos desde muy abajo, el éxito es la capacidad de tener tiempo y algo de decisión sobre lo que uno quiere hacer.

Los premios llegan demasiado tarde y no cuando uno precisa esa palabra de aliento para seguir adelante.

PODER desde el NO poder

El dinero llega con los hijos grandes o con menor capacidad de disfrute, si es que llega alguna vez en la vida.

El Poder que no tenemos y no podemos desarrollar ni comprar, es el Poder del tiempo, es decir la ventana de oportunidad. Nos invitan a salir hoy, no mañana. El proyecto es el mes que viene, no cuando podemos nosotros.

Siempre somos esclavos en el presente: si estamos acá no podemos estar en otro lado. Si queríamos estar en otro lado, deberíamos haberlo pensado antes para viajar hasta allí para estar en este momento en dicho sitio.

De la misma manera que somos esclavos en el presente podemos ser exitosos en el futuro, si invertimos en el presente por un futuro mejor.

Si diferimos un consumo y lo invertimos inteligentemente, en el futuro podríamos consumir lo que queríamos y encima nos quedaría dinero (la tasa de interés o rentabilidad).⁴³

Con respecto al tiempo, ¿cuántas veces condenamos nuestro futuro por disfrutar este segundo efímero que está pasando?

¿Por qué comí ese dulce si me hace daño? ¿Por qué me quedo viendo una serie en lugar de salir a caminar o estudiar? ¿Por qué dije esa palabra que jamás debía pronunciar?

Yo no sabía a dónde me llevaría la vida pero siempre supe que no tenía que dejar de estudiar.

Hoy miles de estudiantes no tienen la visión de las dinámicas de los tiempos y cursan carreras que no existirán cuando culminen sus estudios o que serán profundamente transformadas, al punto de carecer de valor estudiar ciertas disciplinas.

Me enoja también ver jóvenes en tareas rutinarias que los vacían de experiencias útiles para su vida profesional en el futuro.

Recuerde: el presente es el futuro que ayer no me preocupó.

43 Carlos Slim, multimillonario mexicano, empezó como jornalero cobrando por semana. La primera paga, aun pasando hambre, casi no la usó. A la semana siguiente empezó a prestar dinero a sus compañeros que se habían consumido el jornal.

Más allá del juicio ético de cobrar intereses a sus compañeros, en muchas oportunidades hacemos a la inversa y tratamos de adelantar consumos que recién podríamos tener en el futuro, mediante los créditos y cuotas que van disminuyendo algo clave y que incide en nuestro ánimo: nuestra capacidad de disfrute.

Este punto es bastante polémico en términos de necesidades básicas insatisfechas, oportunidades de vida y capacidad de invertir, entre otras cosas.

PODER desde el NO poder

Somos esclavos del presente y nuestro PODER en ese momento está en callar, estudiar, caminar y mantenernos en forma, acciones que aumentan nuestra autoestima y Poder real, mientras que responder a la pulsión del momento nos deprime, nos quita oportunidades, nos quita Poder... ¡y hasta nos engorda!

Igual que la tasa de interés premia a los que difieren su consumo hacia el futuro dando su dinero presente otras personas para que lo utilicen, la vida premia -a veces- a los que se sacrifican en el presente por un éxito mayor en el futuro. Además, ¿cuánto tiempo malgastamos cada día? Estamos desperdiciando nuestro poder futuro con las decisiones cotidianas que tomamos, con lo que ocupamos nuestro cuerpo y nuestro cerebro. El viaje en colectivo, la novela que no nos gusta demasiado, esa reunión absolutamente innecesaria, las discusiones que no llevan a ninguna parte, el celular... **TODO ESTO NOS HACE PERDER MUCHO TIEMPO Y A VECES NI NOS DAMOS CUENTA.**

Somos máquinas de desperdiciar nuestro tiempo y, por ende, Poder. De allí la importancia del siguiente punto, que es la capacidad de hacer foco y no desconcentrarnos ni desperdiciar el combustible, que es nuestro tiempo.

La dimensión tiempo debería ser un libro aparte. Nunca subestime el efecto tiempo en cada paso que damos y cada segundo que ocupamos; por la importancia que tiene volveremos a trabajar en detalle este factor de Poder en varias partes del libro.

En principio, seamos conscientes de que el manejo de las oportunidades y de nuestras acciones en el tiempo, nos quitan o nos agregan Poder.

Controlar nuestro tiempo es construir PODER

4.2. La velocidad:

El éxito emocional requiere tomarse el tiempo para observar, escuchar, dialogar y disfrutar. También se requiere velocidad y decisión a la hora de contestar una propuesta de alguien que nos gusta.

En negocios, la velocidad define el éxito. En marketing no hay nada como ser el primero en sacar una funcionalidad o un producto.

El científico busca expandir el conocimiento y ser el primero en encontrar una estrella, en sintetizar una enzima o en descubrir nuevas ideas que cambian la vida para siempre, donde el que llega primero se lleva el premio y el segundo ya no existe

¿Saben quién fue el segundo que vio el cometa Halley?

PODER desde el NO poder

Las empresas ven cómo se expande el conocimiento y analizan el costo que puede insumir desarrollar un producto de cada uno de estos descubrimientos. Así se establecen objetivos de desarrollo y de novedad en los mercados: toman las implementaciones que responden a sus pautas presupuestarias de lanzamiento y previsiones de ventas, rentabilidad y punto de precio esperado.⁴⁴

El genoma humano se decodificó con varios equipos a nivel internacional y con distintas estrategias de investigación: un equipo se enfocó en la lectura secuencial, otro buscó grupos repetitivos y un tercero hizo foco en las relaciones entre las distintas estructuras genéticas.

Todos terminaron ganando porque supieron capitalizar sus aprendizajes, pero sólo uno fue quien se llevó el premio y la fama.

Si una empresa plantea mostrar un descubrimiento o lanzar una nueva funcionalidad de producto en un término de tiempo, otras intentarán sacarlo antes para aprovechar la oportunidad latente en el mercado.

Esta competencia vertiginosa nos mantiene en un estrés tremendo de ganar o morir en cada momento y encima los éxitos del pasado no valen de nada si no hacemos goles en cada partido.

La realidad competitiva requiere que pongamos una cantidad de adrenalina que está al límite con nuestra salud.

Pero hay un peligro en la velocidad: nos que hace perder perspectiva y nos enseguece.

La velocidad es tan importante en la operación como la reflexión en la estrategia.

Quizás la adrenalina sea la droga más dañina del siglo 21, donde la enfermedad reside en los límites del trueque psicológico o monetario que estamos dispuestos a realizar para cumplir los desafíos competitivos.

4.3. La concentración y perseverancia:

Las oportunidades son infinitas y los recursos, especialmente nuestro tiempo, son escasos. El éxito reside en la capacidad de concentrarse y focalizarse en algo.

44 Saben que todo mercado tiene personas dispuestas a pagar importantes sumas de dinero sólo por tener lo último y para ellas deben sacar un producto de nueva generación cada año. Se los llama *early adopters*.

¿Cómo lo logran?

Una vez que se establece el objetivo de innovación se contratan 3 y hasta 6 equipos en paralelo para lograr el objetivo, dado que los plazos son inapelables por los costos fijos de las compañías que requieren la salida al mercado de los nuevos equipos en determinado plazo (o de lo contrario las pérdidas son multimillonarias).

PODER desde el NO poder

La física nos demuestra que una fuerza dada se vuelve infinita en la medida que se reduce su área de aplicación.

Del mismo modo nuestro tiempo: cuanto más se concentra en un objetivo, mayores posibilidades de éxito nos brinda.

En las negociaciones reemplazo mi falta de capacidad de improvisación, con preparación. No me considero particularmente inteligente y mucho menos rápido a la hora de discutir, pero mientras los otros se van a sus casas y se olvidan, yo sigo pensando y pensando y pensando. Esto hace que, al día siguiente, tenga ya todos los escenarios estudiados, disminuyendo así la capacidad del oponente.

La perseverancia vence a la capacidad.

El desafío es cómo compatibilizar las necesidades fisiológicas, laborales y emocionales con los objetivos que nos planteamos.

Hacer foco tiene costos. En economía se denomina costo de oportunidad al costo de elegir una alternativa que consiste en el valor perdido de la oportunidad descartada (y se representa generalmente con la tasa de interés).

Estar aquí conlleva el costo de no estar en ninguna otra parte. Seguir un éxito implica abandonar otros desafíos. Podríamos perseguir todos los objetivos si el tiempo fuese infinito pero no lo es y la vida y los afectos, menos.

La capacidad de focalizarse y abstraerse de otras tareas es construir PODER. Representa la posibilidad de lograr cualquier objetivo que, sin foco, ni siquiera existiría.

En una oportunidad en que dictaba un seminario para directivos portugueses en la ciudad de Porto, me contaron que la dirección había pedido a sus ejecutivos que informaran los objetivos y nuevas líneas de negocios que harían al año siguiente para poder presupuestar los bonos y premios según la rentabilidad de los proyectos que ellos proponían. Todos sus ejecutivos esforzaron su imaginación para poder recibir más dinero en el bono.

Una vez recibidas todas las propuestas, la dirección envió una segunda nota preguntando: ¿Qué es lo que dejaría de hacer cada área para poder alcanzar esas nuevas metas y objetivos? Se armó un lío bárbaro, todos pidieron una inmediata reunión para aclarar el asunto.

En la reunión, la dirección planteó que suponía que todas las áreas y ejecutivos estaban trabajando al máximo de su capacidad y compromiso, por lo tanto la única manera de poder alcanzar nuevas metas y objetivos era dejando de cumplir otros.

Entonces, el nuevo ejercicio que les pidieron a los ejecutivos fue hacer una valuación de costo-beneficio de los ingresos que calculaban recibir con los nuevos

PODER desde el NO poder

proyectos, respecto de los ingresos que se sacrificarían con las cosas que se dejan de hacer.

Resultado: se cayeron más del 80% de las iniciativas y las que quedaron eran indudablemente beneficiosas. ¿Cuántas iniciativas e ideas aparentemente brillantes dejan de ser brillantes con este análisis?

Demás está decir que era una organización con un management súper profesional, que al día de hoy sigue creciendo internacionalmente a ratios impresionantes.

El aprendizaje es siempre hacer este ejercicio de cuánto nos cuesta lo que hacemos, respecto de lo que dejamos de hacer:

¿Cuánto nos cuesta lo que NO estamos haciendo en este momento?

Hacer foco es priorizar. Para priorizar bien tenemos que saber valorar en cada momento lo que estamos haciendo, respecto de lo que NO estamos haciendo.

Cualquiera ve lo que se está haciendo. El líder debe ver qué es lo que NO se está haciendo para asegurar que todos los recursos están siendo aplicados en pos de lograr el máximo beneficio para el proyecto.

Lo mismo en términos personales, donde parte de los objetivos debe ser descansar, disfrutar de los afectos, enseñar algo, aprender algo, ayudar a alguien y ser ayudado.

Esta priorización es parte un trueque psicológico y monetario que nos define el ser y el Poder que podemos conseguir en términos personales, profesionales, políticos o empresariales.

El Poder se consigue teniendo foco; focalizar es priorizar y priorizar requiere tener valores claros.

Hacer foco es saber priorizar.

4.4. Los señuelos y la agenda

El Poder de marcar la agenda es fundamental: con este poder los demás pelean las batallas que usted quiere.

Las tareas en una empresa, hogar o cargo político ocupan todo el espacio disponible. Ahí se pone a prueba nuestra capacidad para no dejarse llevar por la rutina ni la burocracia: el día a día determina la capacidad del líder para construir Poder.

En un debate, reunión o negociación, incluso en una cena familiar, la principal negociación es quien maneja la agenda de lo que se habla. En el ámbito empresarial,

PODER desde el NO poder

cuanto más se habla de un área, más probabilidades hay de poner al descubierto errores o problemas, o que algún ocurrente sugiera cambios que quizás no nos interesen o van en sentido contrario de nuestros objetivos.

En cualquier charla, ser nosotros quien propone o impone sutilmente los temas que se hablan es un factor de Poder, dado que todos quieren lucirse para obtener refuerzos identitarios. Debido a la emocionalidad que ponen las personas en toda charla, se suele perder perspectiva y dimensión de la verdadera envergadura del tema, por lo que se comprometen a cosas riesgosas y hasta imposibles.

En las organizaciones, un silencio en el aire puede ser peligroso ya que no hay nada más peligroso que un inútil buscando de qué hablar. Hay que ocupar ese silencio antes de que lo ocupen otros, proponiendo temas que no nos afecten o que nos beneficien.

En las reuniones hay un tiempo para que cada uno hable en función de su jerarquía. Debemos lograr que se hable de los temas que nos preocupa resolver o que imprescindiblemente deben aprobar otros.

La tarea es instalar temas que, ante la gran cantidad de información existente, se pierden. En el manejo de medios esto es especialmente así.

Los noticieros tienen la misma duración ya sea que haya muchas o pocas noticias. Políticamente se suelen sacar muchas noticias juntas luego de importantes eventos deportivos para evitar que se pueda profundizar en cada uno de ellas. Si se sacan 20 medidas económicas, en el noticiero y en los programas de opinión difícilmente puedan profundizar en más de 2 o 3, y el resto pasa desapercibido.

Las burocracias nos saturan la agenda de reuniones y expedientes para quitarnos iniciativa.

El Poder de mantener nuestra agenda libre es esencial. Por eso, no concentre funciones, delegue decisiones y responsabilidades.

Ponga ventanas de tiempo para firmas, para recibir empleados, reuniones y temas personales. Resérvese no menos de la mitad del tiempo para usted y para aquello en lo que desea poner foco en cada momento. Si otros lo llenan de actividades le están quitando el poder de realizar su vida.

¿Cómo se construye nuestra agenda? Planificando, poniendo fechas y priorizando los proyectos propios por sobre el resto.

¿Cómo se lidera la agenda? Iluminando temas que nos preocupan y preguntando. Las preguntas obligan al otro a contestar e instala el tema aunque no conteste de forma directa; siempre busquemos vincular los temas a lo que nos interesa a nosotros.

PODER desde el NO poder

Si nos dedicamos a temas menores, jamás haremos algo importante. Recuerdo a un alto dirigente de Gobierno que se preocupaba por el uso de librería y electricidad, mientras se perdían millones de dólares en otras ineficiencias gravísimas.

Un buen ejercicio es preguntarse si dentro de 10 años recordará lo que está haciendo o estará orgulloso de haberlo hecho.

4.5. Estar presente:

El Poder de estar allí gravita las energías hacia nosotros, en el lugar y momento adecuado, donde pueden suceder cosas. Muchas veces presencié negociaciones entre personas poderosas que, en sus intercambios de opiniones, absurdamente buscaban mi asentimiento.

Discutían de millones de euros y yo no tenía dinero para pagar mi hipoteca. Mis opiniones, cuando me las pidieron, afectaron el curso de la negociación a pesar de ser muy medido para no granjearme la enemistad de ninguno. Aún hoy no lo puedo creer.

El colmo fue cuando me designaron en un cargo de Gobierno para proteger a un político que desconocía de administración pública; yo casualmente estaba ahí por otro tema y eso me cambió la vida.

Cuando tenía imprenta intentaba ir a almorzar con un cliente diferente cada día y, si no me atendía, esperaba plácidamente en su oficina mientras conocía a sus proveedores y clientes a los que luego siempre vendía mis servicios.

Muchas veces me tocó acompañar como asesor a importantes funcionarios y me acostumbré a no tener oficina.

Me di cuenta de que meterme en una oficina era una manera de encasillarme para que fuera inofensivo. Por eso uso mi despacho para que trabajen los que llevan proyectos estratégicos y las reuniones las tengo en cualquier sala.

Mi día a día es estar en la calle o sentarme en cualquier sector donde haya faltado alguien para conocer mejor a la gente, saber qué siente y qué le importa, observar oportunidades de mejora y vicios de funcionamiento.

Lo concreto es que estar ahí, en el lugar justo, en el momento indicado, es fuente de Poder. Usted dirá: ¿y cómo sé cuál es el lugar donde tengo que estar en cada momento?

Si bien no puedo decirle dónde debe estar, sí le puedo decir donde debe NO estar.

Las oportunidades están en la calle, en la interacción con los otros, en la oficina de nuestros clientes, en los restaurantes, en los clubes, en los partidos políticos, en las ONG's.

PODER desde el NO poder

Si no tiene nada que hacer no lo haga en su casa ni en la oficina; salga a la calle.

Las oportunidades rara vez golpearán a su puerta o irán a su despacho.

Ejemplo de Poder de “estar allí”:

Tengo un amigo que es maestro en Villa Paranacito y para llegar a la escuela tiene una hora en bote y otra hora en moto a campo traviesa.

Durante una inundación un presidente andaba por la zona y mi amigo, frente a todos los medios de comunicación presentes, le dijo: “Yo le pido que dentro de seis meses vuelva porque el problema no es la inundación sino cómo queda la gente cuando baja el agua. Cuando el agua está alta somos noticia y cuando baja viene la desgracia porque quedan las pérdidas de ganado, la diarrea estival, la peste y la muerte”.

Ese comentario de un maestro perdido recorrió el mundo, sobre todo porque el presidente se enojó. ¿Por qué fue noticia ese maestro? Porque el presidente se puso a su nivel a pelear con él y a discutir. Si lo hubiera calmado diciéndole que iba a volver en 6 meses, la cosa habría sido distinta. Pero en este caso, la discusión la ganó el maestro.

4.6. La atracción del Grupo, equipo y cultura

El Poder y el placer se dan en grupo, en pareja y en equipo. Cualquier desafío importante y significativo que nos proponamos debe ser realizado en equipo.

La diferencia de PODER entre un grupo y un equipo es sustancial. En un grupo cada remero rema para donde quiere y cuando quiere. Es como un barco en la deriva, a lo sumo puede tener orden y organización.

El equipo tiene visión, cultura, colaboración y objetivos compartidos.

Se necesita un grupo humano porque un grupo posee más información y la puede procesar en paralelo.

Un grupo no es como una máquina, es mucho más difícil de coordinar. Mientras que los engranajes están diseñados para hermanarse y complementarse, los seres humanos estamos diseñados para diferenciarnos.

Un equipo, a diferencia de un grupo, posee una cultura que debe ser liderada, tiene reglas, roles, coordinación y objetivos comunes; produce sinergia y es por eso que es más que la sumatoria de las individualidades.

PODER desde el NO poder

El éxito depende de cómo gestionamos las expectativas propias y de los otros, de cómo podemos liderar la información, cómo motivar y cómo gestionar el posicionamiento nuestro y el del resto para producir resultados importantes y significativos para nosotros, para cada uno de los miembros del equipo y para la sociedad en su conjunto.

Pocas cosas son más difíciles de soportar que la molestia de un buen ejemplo.⁴⁵

PODER es convertir grupos en equipos.

Un caso especial de grupo o equipo son las sociedades comerciales en el que la conformación del grupo mínimo de valor es muy complicado de definir.

Aceptar cualquier socio puede llevar a la quiebra a cualquier empresa, dado que:

1. Puede tener objetivos contrapuestos e incluso convenirle que nuestra empresa quiebre.
2. Por desconfianza o cultura puede dificultar la toma de decisiones.
3. Podemos sentir que simplemente no contribuye.

En definitiva un socio ideal es aquel que aporta un dinero que NO tenemos y no podemos conseguir, dado que sería mejor pedir un préstamo, un acceso a un mercado al que no llegamos o un conocimiento que no tenemos.

Un socio que tiene los mismos conocimientos, que no aporta capital significativo y no tiene acceso al mercado, puede ser un empleado, pero no es un socio.

Un socio debe tener similares valores y visión del mundo, compartir afectos, respaldarnos y, si el proyecto no funciona o nos quedamos sin caja, al menos disfrutamos el camino.

⁴⁵ Mark Twain.

5. Caos organizacional

5.1. Definición:

Lo definiremos como la realidad misma que vivimos: en apariencia desordenada y sin control en cualquier tipo de organización, equipo o grupo humano que persigue de forma aparentemente colaborativa algún objetivo en particular.

Digo “aparentemente colaborativa” porque a veces podemos llegar a preguntarnos si alguno de los miembros -por su accionar- desea en verdad alcanzar el objetivo en cuestión.

Este desperdicio de energía por acciones no alineadas directamente con el objetivo común, que nos distraen y hasta nos desgastan, las estudiaremos a continuación como:

5.2. Entropía organizacional:

Según los objetivos de este libro, la definiremos como sigue:

La entropía organizacional es la energía desperdiciada en acciones divergentes que no aportan a los resultados esperados.

Robbins Stephen ⁽⁴⁶⁾ enumera como principales fuentes de entropía organizacional las siguientes variables:

1. Conflicto de autoridad.
2. Niveles inferiores con responsabilidades equiparables a los superiores.
3. Violación del ámbito de competencia.
4. Unidades que actúan en áreas de especialidad de otras unidades paralelas.
5. Duplicidad de funciones.
6. Atomización de las operaciones.
7. Congestionamiento administrativo.
8. Deficiencia de los procesos de decisión-información.
9. Desmotivación.

⁴⁶ Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones. Sexta edición, 1993.

PODER desde el NO poder

10. Otras.

Esta enumeración, si bien está dedicada a las empresas, es transferible a otras formas de organización.

Estos factores que enuncia Robbins son síntomas que tienen su raíz en problemas personales entre los miembros y en cada uno, o miedos que en definitiva hacen a la “complejidad emocional” de las personas que componen la organización que veremos más adelante.

Ejemplos:

- Los conflictos provienen fundamentalmente de las características emocionales de sus miembros.
- La atomización de funciones puede provenir del miedo al fraude.
- La desmotivación ni siquiera requiere justificación para ser caracterizada como complejidad emocional.

La otra raíz de los problemas son los conocimientos y experiencias de sus miembros que quizás hayan sido las respuestas correctas a ciertas realidades del pasado pero que ya no se adaptan a la nueva realidad.

Creemos que los aprendizajes del ayer se aplican “per se” a los desafíos del mañana. En realidad vemos “el hoy” con los paradigmas “del ayer”.

En definitiva los problemas de esta segunda clasificación tienen su raíz en que la información de la realidad se oxida fácilmente y las experiencias anquilosan nuestras perspectivas. Estos problemas se corresponden con el factor de “complejidad de la información” que analizaremos más profundamente en los siguientes capítulos.

Ejemplos:

- Las responsabilidades de un área o grupo se definen para la realidad de dicho momento. Con el tiempo cambia la realidad y hay nuevos hechos y problemas que pasan a ser competencia de varios o de nadie.
- Para muchos proyectos o problemas especiales se forman áreas específicas que perduran en el tiempo innecesariamente.

5.3. Causas del CAOS en las organizaciones:

Para comenzar nos concentraremos en los factores fundamentales del Caos organizacional, por lo que haremos aquí una pequeña enumeración de algunas causas aplicables a cualquier organización, ya sea la familia, el partido político, el club o la empresa.

Estas maneras de mirar el problema son, en definitiva, perspectivas de análisis y representan dimensiones de complejidad de la problemática del Caos.

PODER desde el NO poder

1. Complejidad del entorno:

Es indiscutible la complejidad que radica en cualquier situación humana, empresarial o política.

Allí donde se interactúa con personas, la impredecibilidad de sus comportamientos hace compleja y hasta caótica cualquier situación. Pero atención, porque incluso en soledad la cantidad de sentimientos contradictorios que albergamos y nuestra limitada capacidad cognitiva y emocional nos complican a la hora de conseguir objetivos, es decir, de autoliderarnos.

2. Organización:

La propia organización y distribución de tareas da lugar al caos por la necesidad de entendimiento y coordinación de sus componentes. Esto implica que se generen malos entendidos y conflictos, particularmente por la imposibilidad de prever todos los problemas que puedan presentarse. Es por eso que suele caerse en zonas ciegas o con responsabilidades no definidas.

Las propias políticas, los procesos, las metodologías y hasta la propia actividad de la organización intentan establecer condiciones de trabajo estáticas y repetibles basadas en las experiencias y conocimientos anteriores que con frecuencia no se adaptan a la realidad externa en permanente cambio y Caos.

3. Objetivos:

Los objetivos provocan CAOS dado que si no hay objetivos, cualquier realidad es válida y coherente.

- De Nosotros: sólo saber lo que uno quiere en cada momento es un verdadero desafío, sobre todo porque nuestros objetivos son móviles y nuestra emocionalidad, contradictoria.

Nuestro devenir caótico, intelectual y emocional nos dificulta actuar de manera consistente en pos de cualquier objetivo que nos proponemos.

- De Los Otros: los objetivos de los otros, móviles y no siempre claros, rara y fugazmente coinciden con los nuestros o entre sí.

Los comportamientos no funcionales a nuestros objetivos o a los del grupo implican un monumental desperdicio de energía y generación de CAOS.

- Del Grupo: la sola definición de los objetivos comunes a seguir es la mayor fuente de controversias declaradas o no.

PODER desde el NO poder

Articular los objetivos de uno y de los otros en objetivos comunes, y ser consistentes y perseverantes con nuestras acciones, resulta muy difícil y fuente de caos y entropía.

4. Tiempo:

La dimensión "Tiempo" es el factor de Caos más curioso y complejo.

La no existencia del tiempo implicaría la no existencia de la vida, la memoria, la experiencia o el aprendizaje.
--

Incorporarse a un grupo, organización o proyecto implica un tiempo de acomodación.

- Los conocimientos se encadenan agrupándose a lo largo del tiempo.
- Las organizaciones y proyectos con el tiempo tienden a la complejidad y la entropía. Las relaciones se construyen, se consolidan y/o se desgastan.
- Los procesos requieren práctica y aprendizajes.
- Las emociones se maduran.
- Los ciclos y el momento de abordaje requieren diferentes formas de actuar.

Si los objetivos en sí dan lugar a idea de Caos, mucho más Caos se generará si esos objetivos deben cumplirse en plazos estrictos y determinados.

La imposición de tiempos personales o institucionales genera estrés dado que fuerza procesos de maduración naturales a los tiempos aparentemente arbitrarios que se imponen.

La dimensión "Tiempo" será estudiada ampliamente en el presente libro desde diferentes aspectos.

5. Información:

La información siempre da problemas, tanto por su escasez como por su abundancia.

Disponer de la información justa y en el momento adecuado es extremadamente difícil de coordinar.

PODER desde el NO poder

Definir cuánta y qué información debemos considerar ante una decisión determinada es una habilidad esencial pero un talento difícil de desarrollar.

Por último, la veracidad o no de la información disponible es un aspecto especial a tener muy en cuenta para el Caos y que trataremos en varias partes del libro.

6. Cultura:

La cultura personal e institucional es un factor de Caos fundamental y básico.

Nuestra cultura personal o institucional hace que demos por supuesto gran cantidad de códigos -escritos o no- que los otros desconocen, no comparten o simplemente no recuerdan.

Cuando decimos o escribimos algo expresamos representaciones simbólicas de nuestra mente que evocan representaciones diferentes en quien lee o escucha.

Construimos los conceptos basados en lo que se denomina “comunidades de significado” como son la familia, la escuela primaria y las relaciones en niveles secundarios y terciarios.

La famosa sentencia de: “¡¡Es que nunca me entiendes!!” refleja la sensación de pérdida de la comunidad de significado que la otra persona presumía que compartía con nosotros.

El escritor Jorge Luis Borges, decía:

.“Lo evidente resulta inexplicable”.

Personalmente digo que no hay nada más difícil que explicar actitudes que consideramos obvias, tales como la necesidad de agradecer o golpear la puerta antes de entrar.

Cuando no compartimos estas formas tan básicas de comportamiento resulta imposible comunicar o compartir visiones, valores u otros elementos culturales imprescindibles para lograr cualquier objetivo.

Interactuar con alguien, ingresar a un grupo o una organización implica que deberemos construir un continente de significados compartidos para poder comunicarnos.

Los adjetivos exponen más drásticamente los valores involucrados en tal valoración.

PODER desde el NO poder

¿Qué es bueno? ¿Qué es malo? ¿Lindo o feo? ¿Deseable o indeseable? Todo esto expone explícitamente nuestros juicios de valor.

Los valores básicos no son materia de discusión, ni de consenso, sólo se comparten o no.

Concluyendo: el tema cultural representa uno de los factores más críticos y, a la vez, una oportunidad espectacular.

7. Comunicación:

La comunicación contiene la misma disyuntiva entre abundancia y escasez que la información ya que es uno de sus mecanismos de transmisión, pero con mayor complejidad.

Mediante la comunicación tratamos de transmitir información de una realidad instantánea, holística y multidimensional a través de un código secuencial lineal como lo es el habla o la escritura.

Este reduccionismo implica un Caos inevitable por los problemas de entendimiento que conlleva.

La transmisión escrita mediante tweets, sms, wasap, mails, cartas, notas o artículos (incluso este libro), tienen implícito lo que se denomina cláusula del Etcétera ⁽⁴⁷⁾.

La cláusula del Etcétera se refiere a todo lo que damos por supuesto y todo lo que no figura explícitamente en el texto.

Desde el significado concreto de las palabras hasta la emocionalidad con que está escrito el mensaje, pasando por toda otra información que consideramos obvia o complementaria al mensaje principal.

El problema es que lo que suponemos nosotros que no hace falta detallar o mencionar, el lector lo completa según sus criterios.

La cláusula del Etcétera incluye todo lo que no está escrito.
--

La realidad es que no leemos ni escuchamos: seleccionamos emocionalmente lo que recibimos y lo comparamos con lo que tenemos en nuestra memoria.

Nuestro cerebro prefiere asociar lo que recibimos con conceptos ya preexistentes porque abrimos a escuchar o intentar comprender de una manera

⁴⁷ Etcétera, del latín «etcétera», significa literalmente «y lo demás». Se trata de una expresión usada para sustituir el resto de una enumeración que: (a) se sobreentiende gracias a una progresión lógica o al contexto, (b) que no interesa expresar o bien (c) que se ha olvidado.

PODER desde el NO poder

diferente implica generar nuevas conexiones neuronales y, por ende, un gran consumo de energía.

He aquí una causa biológica de la resistencia al cambio.

Conclusión: no leemos ni escuchamos apropiadamente sino que proyectamos nuestras creencias sobre el mensaje, deformándolo.

En una discusión, mucho más allá de los conceptos en juego, estamos poniendo a validar nuestra propia identidad y experiencia.

Por esto, muchas veces nos cuesta inconscientemente reconocer la verdad en el otro.

El habla discursiva, a diferencia de la escritura, tiene volumen y entonación que enriquecen la cantidad y calidad de la información transmitida.

La charla o diálogo permite, mediante la interactividad o retroalimentación del/los otro/s, corregir malos entendidos sobre la marcha, evitando llegar a conclusiones erróneas prematuras.

La desventaja es que el diálogo genera el riesgo extraviarse fácilmente en cualquier detalle, perdiendo el objetivo propuesto. Por eso, aunque se diga que el diálogo es la solución mágica para cualquier problema, no es necesariamente cierto.

Si usted quiere parecer inteligente puede cerrar cualquier discusión diciendo: "Esto es un problema de significados" y seguramente tendrá razón.

Ya dijimos que nadie se equivoca queriendo, así que en vez de ver las posiciones tenemos que analizar la información de base sobre la cual la otra persona toma las decisiones.

El problema del significado es que cada uno tiene su profesión y su experiencia. El lenguaje es ambiguo porque el mismo término tiene distintas acepciones y significados para cada persona en función de los usos y disciplinas que está acostumbrada a ejercer.

Por eso siempre es un problema significados.

Si hablamos y discutimos lo suficiente, inevitablemente llegaremos a las áreas de disenso donde podemos a empezar a crisparnos en un intento desesperado por defender y validar nuestras diferencias, es decir nuestra propia identidad.⁽⁴⁸⁾

¡¡¡Discutimos hasta coincidir!!!

⁴⁸ Al ser todos seres diferentes, con diferentes valores, experiencias y creencias, el diálogo sólo puede conducirnos a reflejar dichas diferencias. Además, para reforzar nuestra construcción identitaria tendemos más a resaltar nuestras diferencias que las coincidencias con los otros.

PODER desde el NO poder

(Que no estamos de acuerdo)

En las reuniones, como son otro medio de comunicación de información, hay que tener los mismos recaudos en cuanto a escasez, abundancia y oportunidad para la información propiamente dicha.

Las reuniones persona a persona gozan de la intimidad que ayuda a reforzar lazos, pero el lenguaje corporal y escénico pueden ayudar o perjudicar la comunicación, sin contar la afinidad personal o no que nos genera el/los otro/s (*feeling*).

En las reuniones con más de dos participantes entran en juego muchos más factores, como las apariencias, el sentido del ridículo y las opiniones de los terceros presentes, validando o no, lo que se intercambia con el interlocutor principal.

Como si todos estos factores no fuesen suficientemente caóticos y complicados, la variable tiempo, siempre insuficiente, lo complica todo aún más, exigiéndonos enviar los mensajes en ventanas de tiempo día a día más reducidas.

Incluso existe la paradoja que cuanto más importante es el mensaje (o el interlocutor), menos tiempo solemos tener para transmitirlo (o para llegar a un acuerdo).

Cuanto más importante es el mensaje (o el interlocutor), menos tiempo solemos tener para transmitirlo (o para llegar a un acuerdo).

Factores Personales:

Todos somos diferentes, únicos y particulares. Tenemos estados orgánicos, anímicos y emocionales cambiantes momento a momento, con cada persona y en cada tarea.

Nuestra personalidad, sensibilidad, experiencia y expectativas nos predisponen de manera diferente ante cada situación.

Hoy nos ofende lo que mañana nos puede hacer reír.

8. Estrés:

El estrés hace que la cuestión más elemental y cotidiana se vuelva imposible, elevando exponencialmente la entropía de todos los factores de Caos.

PODER desde el NO poder

9. Relaciones:

La dinámica del juego relacional entre las personas tiene sus propias claves, haciendo una particular combinatoria de los demás factores enunciados.

Esta enumeración intenta ser mínima, pero sistemáticamente abarcativa de la compleja realidad que nos toca vivir a diario.

En la web del libro podrá usted sugerir más temas de complejidad y, juntos, vamos a analizarlos y debatirlos.

Ahora bien, como dijimos, vamos a intentar verlos desde diferentes perspectivas.

Estos factores analizados pueden ser vistos como resultantes de fenómenos de:

- Complejidad Emocional.
- Complejidad de Posicionamiento⁽⁴⁹⁾.
- Complejidad de la Información.

Pero,

5.4. ¿Podemos liderar el CAOS?

Es decir, ¿podremos manejar cómodamente tantos conceptos y habilidades diferentes?

La respuesta es Sí. Lo hacemos a diario con mayor o menor pericia.

Siempre que me preguntan:

“¿Cómo se pueden hacer tantas cosas?”

Hay una sola respuesta:

“Mal”.

Nuestro aparato cognitivo es limitado: tenemos un pensamiento lógico secuencial para comprender una realidad holística y multidimensional.

La complejidad sólo puede ser manejada por el principio de abstracción y objetivación de los conceptos simples, desarrollando conceptos y habilidades más elevados.

Nuestra destreza se desarrollará por el análisis y el ejercicio reiterado de experiencias y aprendizajes valiosos.

49 Se incluye el sitio, el momento, etc. que luego veremos en detalle.

PODER desde el NO poder

Según Jean Piaget (⁵⁰), movimientos elementales como tirar un sonajero exigen una gran coordinación de los músculos, que deben contraerse y elongarse.

Este aprendizaje toma meses en desarrollarse, tiempo en que el bebé tira incansablemente el sonajero, haciendo que lo levantemos y se lo devolvamos infinidad de veces, mientras desarrolla su habilidad.

Piaget denomina “esquema” a la huella neuronal de cada uno de los movimientos más elementales. Estas formas elementales de conocimiento, a su vez, se agrupan en conjuntos coordinados que permiten nuevas destrezas, como practicar algún deporte.

Incluso la creatividad puede considerarse como una conexión imprevista entre esquemas, sin relación aparente entre ellos.

La creación es un recuerdo del olvido.

Los esquemas no son conscientes y tratar de identificar cada uno de los movimientos involucrados en cada hecho cotidiano puede ser estresante y requiere muchísima concentración.

En definitiva, lo que era caótico y casi imposible de realizar se vuelve natural y casi imperceptible.

Esto debe llenarnos de esperanza porque sólo debemos contar con la perseverancia suficiente para lograr el Poder de manejarnos cómodamente en la realidad caótica en que vivimos.

No se requiere nada en especial, se trata de la misma perseverancia e inteligencia que usamos para aprender a caminar, conducir un auto o andar en bicicleta.

Una gran perseverancia con una inteligencia razonable nos puede permitir alcanzar cualquier objetivo que nos propongamos.

Conclusión:

La respuesta es Sí: se puede tener todo en cuenta. Sólo hay que explorar y aprender a cada paso, con paciencia, perseverancia y sin perder de vista el objetivo.

Todo es difícil antes de ser fácil

Este libro le permitirá ahorrarse las grandes cantidades de tiempo que le implicaría lograr estos aprendizajes mediante la experiencia personal. Aquí sólo tiene que abrir su mente, discutir estos conceptos con sus amigos, ejercitarlos en la web del libro y experimentarlos cautelosamente en su vida personal.

⁵⁰ En *Seis Estudios*, Jean Piaget describe el desarrollo cognitivo, emocional y de socialización del niño desde sus primeros días y cómo evolucionan su percepción y habilidades desde los movimientos más elementales hasta su modo de relacionamiento. La experimentación la realiza con sus propios hijos.

PODER desde el NO poder

Le ayudaremos a reflexionar en cada uno de los principales detalles del Poder; vamos a aportarle ideas y conceptos valiosos que le tomaría muchos años aprender por usted mismo.

5.5. Factores de entropía en los proyectos:

Los factores que incrementan la entropía en los proyectos son los siguientes:

- El largo tiempo que insumen.
- La complejidad.
- La falta de controles intermedios o controles espaciados y/o discontinuados.
- Ejecución con poca información
- Liderazgo débil, con poco entusiasmo.
- Falta de apoyo de nuestros referentes personales o profesionales.
- Ejecución en tiempos difíciles o zonas adversas al cambio.
- Demanda de mucho trabajo adicional.

“Un hombre competente es un hombre que se equivoca según las reglas”. Paul Valéry

5.6. Herramientas de Mitigación:

Existen infinidad de técnicas de management y administración orientadas a mitigar o limitar el Caos y la entropía:

- Alineamiento estratégico
- Visión compartida.
- Dirección por objetivos
- Sistemas de calidad
- KM - Knowledge Management
- Delegación- Empowerment
- Coaching - Mentoring

Estas, entre otras tantas técnicas, pueden verse en diferentes cursos, carreras de grado, especializaciones, maestrías y hasta doctorados, por lo que no resulta de valor reproducirlas detalladamente en el presente libro; sólo trabajaremos algunas y en los aspectos de valor a los fines del Poder.

PODER desde el NO poder

Ahora bien, estas técnicas (mayoritariamente) intentan limitar o mitigar fenómenos naturales como lo son el propio Caos y las emociones.

Las técnicas tratan de limitar la naturaleza de la realidad.

La propuesta de este libro no es limitar o mitigar lo natural, sino aprovechar los fenómenos naturales en pos de los objetivos importantes y significativos que nos proponemos.

Las técnicas mitigan el Caos,

¡NOSOTROS VAMOS A LIDERAR EL CAOS!

5.7. Liderando el Caos:

El mundo real es mucho más pequeño que el mundo de la imaginación. ⁽⁵¹⁾

Para Liderar el Caos no podemos trabajar con sus síntomas: debemos analizar las causas más profundas, es decir, sus raíces o atractores básicos, y así operar sobre ellos.

Los síntomas nos dan pistas de lo que puede estar pasando pero mitigarlos o eliminarlos sólo genera que aparezcan otros síntomas más complejos y sofisticados.

Es como tomar un antifebril para curar una infección: el antifebril es bueno para evitar las convulsiones pero, mientras, tenemos que trabajar combatiendo el propio virus o nuestra salud puede empeorar gravemente sin síntomas aparentes.

¿Y cuáles son las raíces del Caos? Ya las vimos; ahora tenemos que operar sobre las tres complejidades:

- Las emociones:
Comprendiéndonos a nosotros y a los demás, incluso como grupo.
- La información:
Incluye las experiencias, el conocimiento, los datos disponibles y su forma de considerarlos.
- El posicionamiento:
Todos los aspectos que desequilibran las relaciones de fuerza de los actores.

Vamos a desarrollar las habilidades para poder modificar (perturbar) las raíces de la realidad que sufrimos ahora.

51 Nietzsche.

PODER desde el NO poder

Vamos a desarrollar las habilidades para cambiar las raíces de la realidad que nos hace sufrir.

¡Este es nuestro desafío y vamos a cumplirlo!

En el resto del libro trabajaremos para conocer cómo influyen estas cuestiones del Poder y cómo operar para que sean funcionales a nuestros objetivos importantes y significativos (⁵²).

⁵² Esto es introducir las perturbaciones adecuadas al sistema caótico para que sea funcional a nuestros objetivos.

Nivel 2:

Atractores y debilidades del PODER

6. Poder del Posicionamiento

Se dice que “detrás de todo gran hombre hay una gran pareja”.

*Sostengo que, en realidad,
detrás de todo gran hombre,
hay un gran equipo.*

FBR

6.1. El Poder, ¿tiene debilidades?

A los seres humanos nos cuesta mucho ver las debilidades del Poder. Quizás por el miedo acumulado generación tras generación o quizás porque hay que desarrollar la capacidad de ver lo que no se muestra, darse cuenta de lo que no está o saber qué es lo que falta en cada caso.

El Poder por definición se nos presenta como total, inapelable y absoluto. Pero nada está más lejos de la realidad.

El Poder SIEMPRE tiene debilidades y factores de los que depende. Debemos aprender a descubrir las ventanas de oportunidad, las debilidades del Poder y para eso está este capítulo. Por ahora quedémonos con esta idea: el Poder siempre es relativo y siempre es aparente.

Vamos con un ejemplo de un cuento popular que ilustra el Poder aparente:

Un psicólogo va a visitar a un amigo, quien lo lleva al bar del pueblo.

Mientras dialoga con su amigo, nota que un muchachote habla con otros parroquianos con una evidente discapacidad mental; mientras se ufanan de su superioridad respecto al muchachote, le ofrecen varias veces el juego de optar entre dos monedas, una más grande de menor valor y otra más pequeña de mayor valor, todo para reflejar su superioridad frente al muchacho.

Dolido por la situación, el psicólogo logra acercarse en privado al muchachote víctima de la broma y le dice: “¿No te das cuenta de que la moneda más pequeña tiene mayor valor?”, y el muchacho contesta: “Agradezco mucho su consejo, pero el día que yo acepte la moneda de mayor valor ya no me darán más monedas”.

PODER desde el NO poder

En esta anécdota podemos ver cómo el muchacho utiliza su aparente inocencia como distractor invocando el sentido de teórica superioridad del resto ("los winners") para quedarse con sus monedas, tan necesarias para él.

En la vida, las victorias y las fortalezas aparentes se presentan a cada instante, dado que ni los perdedores, ni los ganadores lo son tanto ya que todo fracaso puede contener éxitos y todo éxito seguramente contiene fracasos asociados que nuestra ceguera adrenalínica de sentirnos "winners" nos impide ver.

6.2. Poder y Posicionamiento

Dijimos que el Poder es siempre relativo al observador, a quien lo ejerce y a quien lo sufre, en un entorno y en una situación determinada. También, que el Posicionamiento desequilibra las relaciones de Poder: uno es jefe y el otro empleado, uno ama y el otro quiere, uno compra y el otro vende.

Es decir que en un principio depende del posicionamiento y luego dependerá de cómo la emocionalidad y el amor, combinados con la información y el conocimiento, pueden llegar a influir y hasta revertir la situación de Poder inicial.

A mayor Poder de posicionamiento, mucho más esfuerzo o inteligencia debemos aplicar para sobreponernos y liderar un desafío importante y significativo para nosotros.

Si nadie hace nada, el posicionamiento actual perdura indefectiblemente. O, como dice Gandhi:

La realidad no es el resultado de unos pocos malvados sino de los millones que no hacen nada por modificarla. OJO QUE YA SE DIJO

En este capítulo analizaremos los principales factores que desequilibran las situaciones de Poder, como el dinero, el cargo, la función, la personalidad o las relaciones. A continuación avanzaremos en analizar los diferentes factores de posicionamiento de Poder con sus debilidades asociadas.

Ejemplo de posicionamiento a través de la escena:

Resultado de una de las capacitaciones a directivos que dábamos en España, surgió la posibilidad de hacer un proyecto de consultoría para una de las principales cadenas de supermercados junto con Intel Corporation.

Apenas llegamos a la primera reunión para presentar el proyecto en la casa central nos recibieron en Seguridad para el registro y nos pegaron una etiqueta autoadhesiva con un código de barras encima de la indumentaria, tal como si fuésemos un paquete más dentro del supermercado.

Yo no estaba especialmente bien vestido, pero mi jefe y otros consultores que nos acompañaban tenían ropa de sastrería de muy alta calidad

PODER desde el NO poder

como para lucir el código de barras a modo de medalla; incluso tuvieron miedo de que les manchara las prendas.

Nos hicieron pasar por varios pasillos interminables, con escritorios modestos recargados de papeles, hasta llegar a un área con más de una docena de boxes, donde evidentemente realizaban las negociaciones con los proveedores.

El sitio era básico: perfiles de aluminio sin color, placas de aglomerado blancas en gran parte deterioradas, sillas de plástico, algunas medio rotas o sin los topes de goma.

En el centro de cada mesa, un vaso de plástico descartable, con algunos lápices gastados y bolígrafos que perdían tinta. No estaba sucio, pero sí con muchísimas marcas de roces y desgaste.

El sitio era claramente deprimente y mostraba una austeridad digna de monjes de clausura; hasta parecían escucharse gritos desgarradores y llantos por las derrotas de los proveedores en las negociaciones ahí vívidas.

Nadie se animó a sentarse en alguno de los cubículos; yo, con mi habitual sentido del humor, ante la incomodidad de todos dije: "Esto es 'el Auschwitz del retail'".

Como es lógico, nos hicieron esperar bastante y nadie se decidía a sentarse. Al rato se acercó uno de los máximos directivos de la cadena y, como sorprendido, exclamó: "¡Ustedes no son para este sector!", mientras nos invitaba a atravesar una pared, que en realidad era una gran puerta hacia otro mundo.

Atravesando la puerta oculta, el pasillo tenía unos 3 metros de ancho con una mullida alfombra que daba la sensación de flotar y en las paredes había cuadros originales con sistemas de alarmas que no llegué a reconocer; me recordaba a la mansión del Sr. Burns de Los Simpson.

Recorrimos un trayecto largo hasta que nos hicieron entrar a un salón enorme, con una mesa cuadrada para más de 50 personas, donde celebraba sesiones el plenario de sucursales en medio de un lujo apabullante. Allí se desarrolló la reunión. Todos tardamos bastante en adaptarnos a semejante cambio de escenario.

La razón de todo esto es que jamás podrían bajar tanto los precios a los proveedores en el salón lujoso: precisaban mostrarse austeros para evitar enojos, así que su estrategia partía desde el escenario. Eran expertos en compras y su secreto era comprar barato productos que luego se vendían solos.

PODER desde el NO poder

6.3. Factores de Poder y Posicionamiento

El Posicionamiento siempre es relativo al observador y al sujeto en un entorno y una situación determinados.

Sobre entornos de negociación existe abundante literatura acerca del manejo de la escena, por lo que este libro estará focalizado en los factores personales de posicionamiento desequilibrantes de poder de una persona y cómo se articulan con los estadios info-emocionales de cada uno, conformando verdaderos escenarios situacionales que trabajaremos en profundidad.

Respecto a los entornos, recomendamos la lectura de *El libro de las estrategias*, de Harro von Senger, basado en la historia china y sus culturas, de donde destaco estrategias tales como: “Azucar por el norte y atacar por el sur” y “Matar con cuchillo prestado”, donde se vence al enemigo gracias a enfrentar a otros contra él.

A continuación, haremos una enumeración no taxativa con algunos de los puntos fundamentales a tener en cuenta en una reunión, que abordaremos a lo largo del libro.

Estos son algunos de los factores que afectan al Poder y Posicionamiento relativo:

- **Entorno o ecosistema:** podemos estar en territorio propio, ajeno o neutral. Si queremos conocer detalles del oponente, es mejor visitar; si tenemos que mostrar algo, es mejor recibir para, visualmente, convencer sin decir una palabra. Si tenemos que negociar sin afectar la relación, mejor lugares neutrales.
- **Sitio o escenografía:** tenemos que estar atentos a los detalles que determinarán la escena y al poder relativo de cada uno. Tengamos en cuenta lo siguiente: ¿Cómo es el sitio? ¿Ayuda a transmitir la idea que queremos? ¿Tiene la comodidad para el tipo de reunión que queremos? (Nivel de ruido, privacidad). ¿Queremos transmitir confianza o preferimos evitar contacto personal? En definitiva, el sitio es fundamental.
- **Reglas y cultura de grupo:** siempre hay reglas (tácitas o explícitas) en cada mercado, en cada industria, en cada casa, en cada país, en cada grupo. Usar las reglas impuestas por terceros o por el entorno puede ser de gran utilidad. Por ejemplo, los lugares públicos permiten evitar situaciones incómodas, violentas o desagradables. De hecho para terapia de pareja se recomienda no discutir en la cama ni en la casa, sino en un café que no nos guste, para asociar ese sitio al conflicto y a la disconformidad. Por el contrario, hay sitios que invitan al

PODER desde el NO poder

acercamiento: menú con opciones para compartir, música suave y baja para dialogar sin exigir la garganta, entre otros.

- **Cantidad de asistentes:** trate de no estar en minoría y, si sabe que lo reciben solo, no lleve acompañantes que entorpezcan la generación de confianza. Más asistentes, mayor protocolo y menos definiciones dado que habrá más dudas y preguntas que disminuyen la probabilidad de consenso. “Monte una comisión y se olvidarán del tema”, suele decirse. Si la cultura del país, de la industria o del otro lo permiten, lleve energía femenina si predominan hombres y hombres si predominan mujeres. Esto da más probabilidades al entendimiento.
- **Elementos físicos:** en lo posible, procure tener un sitio firme donde sentarse en igualdad de condiciones y cuide la luz: que no lo encandile ni lo deje en la sombra; colóquese de manera que pueda manipular el ordenador cómodamente.
- **Ubicación de cada uno:** si va acompañado, dispérsense en la sala para que no haya “línea imaginaria” que separe a un equipo del otro; trate de sentarse al lado del decisor; ubíquese hacia un costado y no en el medio para que no quede simétrico: en caso de discusión, no será el centro geográfico que concentra el fuego.
- **El conocimiento:** no abuse de su conocimiento, mantenga la duda; tampoco permanezca en silencio toda la reunión o no será invitado en la siguiente. Si no conoce el tema, espere que hablen de algún tema que maneje e intervenga; tenga en cuenta que es mejor parecer tonto que demostrarlo.
- **Presentación:** aproveche la forma en que lo presentan y agregue algo sólo si olvidaron algún antecedente valioso para el tema o persona que se va a tratar, sobre todo si refuerza nuestro posicionamiento en la negociación (por ejemplo, si soy vegetariano y la persona que se intenta abordar también lo es). Si la presentación fue demasiado larga o protocolar, trate de suavizarla con modestia o humor para lograr mayor cercanía.

PODER desde el NO poder

- **Exposición:** la exposición, luego de lograr empatía, debe tener impacto en la primera frase. Por ejemplo: “Demostraremos cómo lograr la obra con menos tiempo y recursos”, de manera que capte la atención desde el principio.
- **Tiempo:** a mayor brevedad, más probabilidad de éxito. Incluso puede reconducir la reunión si la orientó en la dirección equivocada. Deje tiempo para preguntas y retírese a tiempo si logró su objetivo.
- **Preguntas:** son una fuente de poder impresionante. Por códigos de supervivencia de la manada desde la prehistoria, nos sentimos obligados a contestar. Las preguntas abiertas nos sirven para generar empatía, las estructuradas para orientar el debate y las cerradas para obtener datos concretos.

Las preguntas funcionan sólo si logramos la confianza para que contesten sin evasivas; de lo contrario no deben usarse, evitando así asperezas en el diálogo.

- **Las personas:** las características humanas, el conocimiento y la emoción que tienen en la vida y en cada momento de los proyectos que afrontamos son el factor más crítico de Poder en una situación dada.

Analizaremos ahora las características personales del Poder, los diferentes momentos info-emocionales de las personas en los proyectos y los escenarios situacionales y cómo liderar estos aspectos complejos.

6.4. Factores de Poder en las personas

Para comprender el valor que tiene el Poder, nada mejor que empezar analizando qué pasa, justamente, cuando no tenemos poder.

Carecer de cualquier factor de poder genera ansiedad e impotencia; nos deprime tanto que en algunos casos criticamos el éxito y denostamos el conocimiento, sólo para revalidar de forma desesperada nuestra autoestima, disminuyendo a los que se destacan.

Siguiendo la imagen del genio de la lámpara tan impuesta en el cine y la literatura, vamos a repasar los tipos de deseos para ver si constituyen factores de Poder absoluto, por ejemplo:

- Tener dinero, posesiones o títulos, es decir, algo que se *tiene*.
- Ser bello, fuerte o inteligente. Algo que se *es*.

PODER desde el NO poder

- Poder hacer o lograr algo que se desea. Algo que se sabe *hacer* (*habilidad*).

Estos tres tipos de deseos que ansiamos poseer los ampliaremos a cinco fuentes de Poder, por razones didácticas.

Junto con cada atributo o tipo de poder analizaremos sus debilidades y oportunidades de colaboración para que refuerce nuestro poder personal.

6.5. Poder del dinero

Ser tonto y tener dinero son dos situaciones que rara vez perduran demasiado tiempo juntas.

F.B.R.

La vida me ha permitido tener una especial perspectiva acerca del Poder del dinero, dado que he nacido en una familia muy pobre y he llegado a convivir personal y laboralmente con personas sumamente exitosas y/o adineradas, que han aportado ángulos interesantes sobre lo que voy a desarrollar a continuación.

El dinero nos permite acceder a un montón de facilidades pero también es cierto que nos quita otra cantidad de cosas que no vemos o que preferimos olvidar:

1. **El dinero consume tiempo**, mucho tiempo. Ocupa todo el tiempo disponible y tiende a imposibilitar el disfrute.

Es muy común decir: “Me saco la lotería y no trabajo nunca más”. Lamento desilusionarlo pero eso no es así.

Todo requiere esfuerzo: si compra una casa para alquilar, hay que atender a los inquilinos, las roturas, los problemas con los pagos, etc. Si hace una inversión debe seguir su cotización, y así sucesivamente con cualquier cosa que haga con el dinero.

Incluso cuando la fruta cae de los árboles hay que conseguir cajones, ir a juntarla antes de que se pudra con obreros o máquinas que ayuden, solicitar permisos y un larguísimo etcétera.

A más dinero, menos tiempo, sobre todo si se invierte en forma diversificada para evitar riesgos.

En definitiva el dinero nos hace trabajar.

PODER desde el NO poder

2. **El dinero distrae:** tanto es el tiempo que consume, que nos distrae y evita que nos hagamos planteos personales, nos hace ser menos sensible a las necesidades de los otros y termina haciéndonos descuidar las prioridades, como la salud o la familia.
3. **Dificulta las relaciones de afecto:** quien tiene dinero puede temer que lo quieran solo por eso.
4. **Dinero = problemas:** tenemos sinsabores y amarguras. Las cotizaciones suben y bajan, hay que comprar y vender, pagar impuestos, hacer trámites y reparaciones, prevenir riesgos. Nos angustiamos y tenemos miedo de perder las posesiones.
5. **Genera muchas envidias:** eso nos puede aislar o volvernos desconfiados porque sentimos que los otros quieren lo que nosotros tenemos.
6. **Dificulta el ejercicio de la bondad:** ser bueno con dinero es mucho más difícil. ¿Cuándo ayudar? ¿Cuándo NO? ¿Cómo? Si no tiene dinero, cuando le piden, con decir “no tengo” es suficiente. Tener dinero lo obliga a explicar por qué no lo da o sea que obliga a explicar a la gente cosas difíciles que no desean escuchar, como que deben trabajar más, que deben estudiar, que deben bajar el nivel de vida, etc.
7. **Nos sesga como materialistas:** tendemos a pensar que todo es dinero, hasta que encontramos cosas que no podemos comprar.

La realidad es que el dinero tiene los mismos efectos que tener un cargo importante, dado que consume enormidad de tiempo, es un refuerzo identitario que nos hace pensar que somos mejores, dificulta las relaciones de afecto, dificulta la bondad y hasta nos hace creer que podemos manejar los afectos como a los empleados.

Por lo tanto, el Poder por el dinero y el Poder por el cargo se trabajarán de manera conjunta, con sus respectivas características y debilidades que nos permitan establecer relaciones fructíferas con las personas que posean estas fuentes de Poder.

También nos servirá para estar preparados y ser conscientes de la fragilidad y las contraindicaciones de estos tipos de Poder cuando los alcancemos.

Ejemplo del uso del Poder del dinero y sus debilidades:

Hace muchos años yo tenía una imprenta mediana y uno de nuestros diferenciales era la venta financiada a muy largo plazo, dado que el margen que tenía así me lo permitía. Para eso debía recurrir frecuentemente a diferentes financiadores / usureros del mercado, según mi grado de urgencia.

PODER desde el NO poder

Así conocí a Tito (nunca supe su verdadero nombre), que tenía una tienda de ropa interior de saldos, esas típicas tiendas de temporada, con montañas de prendas a la venta en la vereda del local. El descuento y el cambio de cheques —o “talones”, como se dice en España— los hacía en la misma tienda donde vendía las medias y calzones.

Uno entraba a la tienda de saldos, presentaba los cheques a la cajera haciendo fila entre el público en general, y detrás de la persona que compraba un par de medias a 50 centavos de dólar había un empresario intentando cambiar talones por miles y miles de dólares.

Tito deambulaba permanentemente sin rumbo, tratando de vender sus medias a los transeúntes o acomodando pilas de ropa, mientras que una empleada se acercaba con cada operación para preguntar si aceptaba o no un cheque en particular o si aceptaba arriesgar el importe que solicitaban “las víctimas”, que eran empresarios y comerciantes suficientemente desesperados como para caer en sus fauces.

Su respuesta era generalmente “que esperen”. Nunca “sí” y muy pocas veces “no” (sólo cuando la operatoria escapaba a sus posibilidades o criterios de riesgo).

El espectáculo era digno de Fellini: uno pasaba y veía montones de amas de casa revolviendo pilas de ropa y en el fondo del local unos 20 o 30 comerciantes o empresarios, vestidos elegantemente, esperando la bondad de Tito.

Los que vendíamos los cheques a sus exorbitantes tasas de interés, generalmente lo hacíamos por necesidad imperiosa o desesperación; casi siempre para cubrir saldos negativos en los bancos.

El personaje era inabordable, casi monosilábico; era prácticamente imposible tener un diálogo con él y mucho menos que entendiera las razones de nuestra urgencia o desesperación. Todo lo contrario: cuanto más se insistía, más tardaba y menos eran las probabilidades de acceder al financiamiento.

A los más desesperados o que entraban en crisis, los echaba del local luego de hacerles perder una hora -o más- esperando, lo que empeoraba la crisis que vivía el solicitante. Es más, utilizaba la desesperación y el semblanteo a los presentes como herramienta de medición de riesgo.

Los bancos cerraban a las 15 y generalmente entregaba el dinero que solía tener en cajas de medias sólo unos minutos antes o incluso después de ese horario, para constatar si el comerciante en cuestión tenía trato privilegiado o no en la sucursal bancaria que operaba.

Habré ido ahí decenas de veces y ese espectáculo dantesco jamás dejó de sorprenderme. Al final logré entablar un diálogo personal que él mismo buscó

PODER desde el NO poder

(no recuerdo la razón), donde intentó demostrar que era una persona afable y educada, de la cual uno jamás pensaría que fuera capaz de realizar semejante maltrato a sus clientes.

¿Era bueno o malo? ¿Importa? El método, básicamente, era cruel.

La debilidad:

Lo entendí rápidamente: por un lado, concurría al lugar cuando no me quedaba otra y, por otro, siempre iba al menos un día antes y aduciendo que no había inconveniente en ir a buscar el dinero fuera de horario bancario para evitar la espera.

Su segunda estrategia era, azarosamente, aprobarme algunas operaciones y rechazar otras, a lo cual mi respuesta era: "Ningún problema, hago la operación con usted sólo por una cuestión de comodidad" y así hice todas las operaciones que precisé sin que pudiera dominarme. Nuestra fortaleza reside identificar sus reglas de dominación y no caer en ellas (veremos más adelante que las reglas sirven para quien las impone, no siempre para quien las acata).

Ejemplo: El Caso Renato

Renato era una persona privilegiada: había nacido en el seno de una familia adinerada, tenía una hermosísima esposa y unos hijos maravillosos. Su familia tenía un negocio de productos congelados y al parecer el ruido que hacían los cerdos en el matadero había afectado su raciocinio; yo jamás pude constatar que esta fuera la razón, pero sí que el personaje era muy particular y justifica los comentarios como ejemplo del Poder del dinero.

Yo era muy joven, de confianza y bueno en matemáticas. No tenía empleo y Renato me pidió que lo acompañara en su trabajo. Él tenía un Peugeot 504, viejo ya en esa época, con parches de pintura que, exteriormente sugerían un coche en mal estado; sin embargo mecánicamente estaba en óptimas condiciones y era una astuta fachada para las grandes cantidades de dinero que transportaba en el vehículo.

Él se comportaba como un demente: era cuasi autista en sus diálogos y sus respuestas no se correspondían con los comentarios que uno podía hacerle; también era imposible o casi imposible mantener un diálogo racional con él. Por suerte no era mi caso, sino todo lo contrario: escuchaba historias de sus congelados y algunos planteos difíciles de entender o aceptar, ante los cuales muchas veces tenía que callar.

Renato era muy conocido en el mercado de los congelados; de hecho, entraba y salía por los negocios de este tipo sin autorización. Recorría congeladores y depósitos y nadie le impedía la circulación.

En algún momento de sus paseos alguno de los dueños se acercaba y le decía el dinero que necesitaba ese día, esa semana o ese mes.

PODER desde el NO poder

Renato no prestaba, ni compraba cheques, solo aceptaba mercaderías que él había elegido en su paseo y al precio vil que él quería: los empresarios sólo podían aceptar o rechazar su oferta.

La obvia respuesta de los empresarios era que no podían vender dicha mercadería a esos precios. Renato ni siquiera le dirigía la mirada a la persona que estaba aduciendo razones para defender sus activos; a veces les contestaba con la mirada perdida hacia cualquier parte, masticando un escarbadientes; hacía gestos con la cara, mascullaba cosas ininteligibles; otras veces sólo mantenía el silencio o se marchaba.

El espectáculo de negociación era impresionante: mientras uno argumentaba el otro deambulaba como perdido sin quedarse quieto, se hurgaba la nariz, carraspeaba y escupía o tarareaba una canción con la mirada perdida. Luego, sin dejar de moverse, Renato se retiraba caminando antes de que el empresario terminase de hablar; simplemente se dirigía al coche o iba caminando al vecino negocio de congelados para seguir su itinerario.

Algunos empresarios lo seguían en ese camino sinuoso que él recorría, incluso entrando a otros negocios; otros rechazaban la oferta y luego llamaban por teléfono para aceptarla; los menos, desestimaban directamente sus ofrecimientos.

Una vez cerrada la negociación, yo me encargaba de dar las fuertes sumas de dinero en efectivo que llevaba en bolsas y cajas.

Ese era su negocio, comprar barato y vender al precio que podía vender. También compraba y vendía cuotas de carne. Por ejemplo, compraba excedentes de carne *premium* en congelados orientados a clase baja y los vendía a negocios de congelados de clase alta.

Las debilidades:

Renato era un alma en pena y casi perdida, vaya a saber por qué causa; quizás el ruido del matadero o la relación con su familia y sus padres... La cuestión es que las personas que se interesaban por sus historias generalmente conseguían mejores condiciones de operación.

Otra debilidad que habían identificado algunos empresarios conociendo su negocio, era preguntar qué mercadería buscaba, sin reconocer necesariamente su necesidad y lograban vender lo que querían con sólo prestarles el oído.

PODER desde el NO poder

La alta liquidez de dinero es una fuente inagotable de negocios.⁵³

6.6. Poder por el cargo

El que sabe, sabe; y el que no, es jefe.

Dicho popular

A. Descripción:

No hace falta abundar mucho en la descripción de este tipo de perfil que todos conocemos. Es el clásico jefe que no siempre entiende, que no siempre sabe, que no siempre acompaña.

Cuando el cargo es el único atributo de Poder en una persona, es porque no se combina con otros atributos como el conocimiento o la capacidad personal; quizás fue puesto por compromisos políticos o personales. Si el cargo es de ser el dueño o titular del dinero y no reúne habilidades, seguramente no trabajó para obtenerlo.

Es fácil identificarlo porque abunda: es el perfil, digamos, más “genérico”, es el clásico ejecutivo que no ejerce un liderazgo profundo en el área, sino que teme correr riesgos. Es el famoso administrador que prefiere siempre esperar, que duda, que vacila y que suele lavarse las manos.

El que tiene el Poder por el cargo siempre es criticado por bueno que sea, dado que resulta imposible para otros estar en sus zapatos, aunque hay veces que tienen razón.

El jefe sin habilidades suele ser el más difícil de abordar. El “enchufado”, como le dicen en España, o el “acomodado”, como se dice en Argentina, seguramente es una persona que tiene fuertes deudas con el que lo puso en el cargo pero no siempre tiene el conocimiento, ni la capacidad para desarrollarse en el cargo y, por lo tanto, se siente permanentemente vulnerable. Por esto es bastante usual que sea autoritario para tapar su incompetencia.

B. Debilidades de la persona que detenta el Poder por el Cargo:

1. Tiene miedo a perder el cargo o el dinero.
2. Busca que se valide su autoridad.
3. Quiere demostrar que es apto y válido para el cargo o para administrar el dinero.
4. Puede no disponer de los conocimientos necesarios.

⁵³ Recomiendo leer la biografía del mexicano más rico del mundo, Carlos Slim.

PODER desde el NO poder

5. Precisa evitar conflictos si es por el cargo y los genera si es por el dinero.
6. Puede tener fuertes dependencias de otras personas.
7. Se basa en la capacidad de su equipo.
8. Precisa colaboración.
9. Precisa información.
10. Tiene que demostrar un mínimo de capacidad y resultados.

C. Recomendación:

Analizar su situación de Poder dentro de la organización, en su familia o grupo social.

D. Oportunidad y prácticas recomendadas de colaboración:

1. Producir resultados que nos sirvan y que él pueda vender.
2. Intervenir en situaciones o problemas de bajo riesgo para nosotros que él no pueda resolver por incapacidad, por exposición o por falta de tiempo.
3. Darle a conocer acciones que puedan interesarle o que tengan que ver con él.
4. Validar ante otros su autoridad.
5. Reconocer su colaboración, buena voluntad y aciertos (si los tiene).
6. Hay que prevenirlo en privado de posibles problemas que puede ignorar.
7. Colaborar pero siempre bajo su responsabilidad.
8. No incluirlo en conflictos, ni esperar que participe a menos que le afecte.
9. Es buen vehículo para acercar información a terceros.
10. Podemos ofrecernos para conseguir cosas indirectamente para él cuando no puede exponerse.

E. Peligro:

¡Nunca poner en duda su autoridad!

F. ¿Cómo se potencia el Poder del Cargo?

Se potencia participando al resto de las personas, trabajando de puertas abiertas para que todos sientan que “poseen el cargo” al tener la posibilidad de ayudarnos, comentarnos cosas y ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones.

Ejemplo: Liderando al más fuerte

PODER desde el NO poder

Uno de los seminarios más difíciles que me tocó encauzar fue con el fundador y dueño de uno de los imperios empresariales más importantes de España. Este hombre de más de 60 años había empezado a trabajar a los 9 y había construido el emporio por sí mismo. De formación académica básica, era poseedor del Poder del cargo de presidente del grupo de empresas y accionista principal. Además, tenía una fuerte personalidad.

Estábamos esperando su llegada y la del directorio de la compañía en una sala de un hotel 5 estrellas, acondicionada especialmente con una mesa en U para facilitar la interacción entre los presentes.

Demás está decir que llegó demorado. Bastante demorado.

En cierto momento vimos acercarse una comitiva que marchaba, tal como soldados en dos filas de cuatro personas cada una. Al frente estaba el personaje en cuestión, con un abrigo de pelo de camello marrón claro, puesto sobre los hombros, como una estrella de cine.

Se presentó y saludó diciendo su nombre. En una fracción de segundo observó la sala e indicó a sus colaboradores dónde debía sentarse cada uno, sin dar lugar a que puedan elegir libremente.

El personaje se reservó los tres asientos del frente de la mesa, dejando al resto mirar de costado en los laterales de la U.

En la cabecera había tres sillas. Depositó del abrigo en una de las sillas del costado, se sentó en la del medio y apoyó los pies en la tercera.

Se acomodó y metiéndose la mano en el abrigo, preguntó: “¿Les molesta que fume?”, al tiempo que extraía un puro cubano de 20 cm de largo. Sobra decir que estaba absolutamente prohibido fumar en el hotel y que era un espacio libre de humo. Pero ahí ya lo conocían: era su hotel, su ciudad, era un prócer local.

Preparó el cigarro, lo encendió y luego de la primera o segunda bocanada, comentó ante el silencio expectante de todos los presentes:

-Intel me obligó a estar presente en esta reunión para habilitarme la promoción navideña sin la cual no podré competir con el resto de las cadenas. Yo facturo más de 500 millones de euros al año con una rentabilidad aproximada de un 15% que dividido en 250 días hábiles al año, así que estar aquí presente me cuesta 300.000 euros. ¿Me pueden informar ustedes qué es lo que vale tanto la pena escuchar para que yo esté todo el día aquí sentado?

En ese momento todos nos quedamos conmocionados por la escena de manifestación de poder territorial, con un silencio incómodo y espeso por el humo.

PODER desde el NO poder

Se habían roto el protocolo y la cordialidad: me tocaba empezar y abrir la capacitación.

¿Usted qué haría?

Mis compañeros, consultores de primera línea y de mucha trayectoria, estaban perplejos en el fondo de la sala.

Me paré frente a él, lo miré a los ojos y le dije:

-No puedo pedirle 300.000 euros, arranqué, mientras mis compañeros estaban a punto de entrar en pánico, pero por el esfuerzo de venir hasta aquí y la preparación que hemos hecho, ¿podemos pedirle 10.000 euros, que es el equivalente a unos 15 minutos de su particular atención? Le ofrezco un acuerdo de caballeros: si dentro de 15 minutos usted lo decide, nosotros diremos a Intel que se cumplió la jornada correctamente.

Asintió con cara de sorpresa y arranqué (a partir de ahí, ya era mío). Le pregunté:

-¿Su cadena siempre logra los precios más bajos?

A lo que me contestó sin dudar:

-¡Claro que sí!

A continuación, le demostré que no era él quien tenía el precio más bajo, lo que ocasionó más de un tirón de orejas a los presentes. En los siguientes 15 minutos le hice ver por qué carecía de sentido operar con los precios más bajos aplastando la rentabilidad y le dije:

-Ahora le propongo invertir el resto de los 300.000 euros para aumentar un mínimo de un 1 o 2% la rentabilidad.

Aún no sé si con la propuesta logré convencerlo, si accedió para que no habláramos mal de él a Intel o si pude captar su respeto. Con el riesgo acotado, accedió con total confianza y terminó pidiendo presupuestos para que aportemos consultoría operativa a su empresa.

Resumiendo: tranquilícese, estos monstruos no abundan y no comen carne humana pero seguro que usted ya se tropezó con varios en su vida y debe aprender a enfrentarlos cordialmente, con las técnicas aquí descritas u otras que se le puedan ocurrir a usted.

Ellos ejercen el liderazgo más fácil y menos productivo: el de mandar y equivocarse solos, lo cual reduce su capacidad de acción y las probabilidades de éxito (la crisis española luego se llevó puesto el imperio que él había construido).

PODER desde el NO poder

En definitiva, lo enfrenté, entendí su código, demostré conocimiento y minimicé el riesgo de semejante inversión. Hasta quizás me ganó su respeto, aunque esto no lo puedo saber a ciencia cierta.

Estos seminarios para altos directivos estaban preparados para dinamitar su posicionamiento y poder hablarles de igual a igual.

La técnica se denominaba “Patear el banquito”, dado que pareciera que estos personajes nos hablan como trepados sobre un pedestal. Así que, si no pateamos el banquito no tenemos opción de que nos escuchen y nos traten como es debido.

Si presta atención a estos tiburones, los verá cargados de objetos suntuarios como relojes, cadena, anillos, zapatos o ropa de sastrería. Están gritando a los cuatro vientos “¡Miren todo el dinero que gané”: son los galardones y las medallas de guerras pasadas.

Lo más curioso es ver cuando los tiburones y monstruos se enfrentan entre sí, ¿cómo se tratan? Uno espera que choquen y salten chispas pero nada que ver: son demasiado inteligentes como para chocar. Ellos se mueven por intereses, pragmáticamente, evitando situaciones conflictivas, dado que:

Los conflictos no se facturan⁵⁴.

Apenas se encuentran entre sí, pareciera que el olor les indica quién es el macho alfa y quién lo secunda, obediente y educado.

Sí, el mismo que había gritado despiadadamente a su secretaria unos segundos antes, luego es un caballero inglés de voz cordial y amena.

El macho alfa tampoco hace evidente la superioridad aceptada por el otro y no abusa de su posicionamiento, más bien lo trata con cordialidad; pero es el alfa quien define los temas y los tiempos que ocuparán juntos. Está todo claro e implícito.

La razón puede ser la fama, el dinero, la edad, el cargo y algunas pocas veces la propia personalidad. La realidad es que “se huelen”: uno tiene un reloj de 25.000 dólares y el otro de 5.000 dólares, como si llevaran un tasador de indumentaria y joyería al lado, para arbitrar quién tendrá el control en cada encuentro casual o no casual.

La actitud más habitual de la gente común con estos personajes que tienen el poder del cargo es la de ser sumisos, complacientes y serviciales, lo cual es muy negativo y quizás lo peor que podemos hacer ya que jamás nos tratarán de igual a igual, ni escucharán seriamente nuestras opiniones.

A veces en público (y también en privado) desprecian a los condescendientes: hablan de “el pelota”, como le dicen en España, o del “chupamedias”, como le dicen en Argentina.

⁵⁴ Excepto que sea abogado y el conflicto sea de otro.

PODER desde el NO poder

Los autoritarios desprecian a los que siguen su juego, al punto de ser violentos verbal o relacionalmente con ellos.

Cuando el otro tiene un importante posicionamiento por su fama, trayectoria, cargo y dinero, todos sus esfuerzos deben dirigirse a ganarse su respeto. El resto carece de sentido: estamos dilapidando energía y tirando nuestras palabras al viento. Cuando no nos escuchan es inútil “desangrarse” con argumentos porque como dice el dicho: “No hay peor sordo que el que no quiere oír”.

¿Cuántas veces lo han recibido para escuchar su propuesta y le dijeron: “Dispongo sólo de 15 minutos porque tengo otro compromiso que no puedo evitar”, antes de empezar la reunión y luego, cuando conocen su propuesta, se quedan una hora o dos para intercambiar ideas con usted? En realidad esa persona que le da el aviso de antemano está controlando el riesgo y optimizando su tiempo.

Comentario personal:

Me interesa rodearme de gente más capaz que yo y elijo el disenso y las discusiones al silencio cobarde que deja que me equivoque solo, mientras me dicen “cualquier cosa que necesites estoy aquí”, “estoy totalmente comprometido” o “solo tenés que decirme qué hacer”, cuando lo que precisamos es la iniciativa propia, el criterio de saber lo que se tiene que hacer sin nuestra intervención y que el otro tenga la visión y la valentía de advertirme cuando me voy a equivocar.

6.7. Poder por la Responsabilidad o Poder por la Función

Ejercer cualquier función o responsabilidad implica cierto grado de Poder al menos sobre los afectados, directos e indirectos, de la responsabilidad o función que nos toca desempeñar. Incluso en un amigo tenemos el poder de escuchar o no escuchar el problema que tiene y de comprender o no lo que le pasa.

A. Descripción:

El Poder de la Función parece menor pero no lo es. Es más, el Poder de la Función puede frenar los proyectos más hermosos e interesantes... o simplemente no darnos de comer si se trata del cocinero que desea terminar su horario. Desde aceptar un presupuesto, prepararnos la comida o aprobar nuestra humilde rendición de gastos de viaje, el Poder de la Función se manifiesta de múltiples maneras y no lo debemos menospreciar bajo ningún concepto: es el “pasa o no pasa” de cualquier proyecto.

Puede ser un mero empleado administrativo, un plomero o un médico, porteros de edificios, de discotecas, restaurantes, secretario/as, responsables del pago de dietas, personas de confianza, etc. Todos ejercemos en algún momento y en algunas circunstancias el Poder de la Función aunque sea como hermanos, padres, hijos o, amigos. ... Siempre estamos imbuidos de cierto nivel del poder de la función.

El Poder de la Función se puede ejercer de tres maneras:

PODER desde el NO poder

- Por amor: para servir a los demás, por vocación.
- Por egoísmo: para servirnos a nosotros mismos, por interés propio.
- Por estupidez: al creer que el rol nos hace importantes, es decir, como refuerzo identitario.

Los casos críticos de las personas que ejercen este tipo de Poder son las que hacen de la tarea una situación estresante para los otros.

Cuando la función de la responsabilidad es ejercida como una forma de servicio a los demás, no se requieren habilidades especiales para influenciar a estas personas, dado que con plantear las necesidades o encontrar de forma genuina los puntos mutuos de acuerdo es suficiente para obtener su colaboración.

Para los que se sirven a ellos mismos basta con alinear nuestros intereses a los de ellos y asegurarse de ser el que mejor paga por ello o que somos la opción que maximiza su beneficio.

Dice una frase popular que si usted basa su proyecto en las miserias de los demás, seguramente tendrá éxito.

El problema que aborda este libro es la tercera opción, dado que la estupidez es imprevisible.

Hay muchos que dicen que prefieren un malvado a un tonto, dado que el malvado elige cuándo ser malvado y el tonto hace daño cuando no quiere y hace el bien cuando pretende lo contrario.

Cuando no podemos elegir gente buena y capacitada, para seleccionar ofrecemos la siguiente regla:

- Cuando el riesgo de la deshonestidad es mayor que el riesgo de la ineficiencia, es mejor un tonto.
- Cuando el riesgo de la ineficiencia es mayor que el riesgo de la deshonestidad es preferible un malvado.

La forma más dura de ejercicio del Poder de la Función es cuando opera como una forma de refuerzo identitario, donde la persona, para no pensar en otras cosas como su estado de realización personal, su soledad u otros dolores, concentra toda su energía en la función que desempeña, denostando los intereses y necesidades de las personas afectadas. ¿LE SUENA CONOCIDO?

B. Debilidades de la persona que tiene el Poder por la Función:

1. Tiene gran temor a perder la función.
2. Depende fuertemente del resultado de sus tareas.
3. Suele carecer de Poder de relaciones en otras áreas.
4. Puede no disponer de los conocimientos necesarios.
5. Quiere demostrar que es apto para la función.

PODER desde el NO poder

6. Es proclive a aceptar ayuda, no consejo.
7. Desea que se valide su esfuerzo.

C. Recomendación:

Colaborar sin opinar.

D. Oportunidad y prácticas recomendadas de colaboración:

1. Aconsejar en privado sobre eventuales problemas.
2. Asistir en gestiones con terceros.
3. No preguntar demasiado ni amenazar su conocimiento.
4. Validar ante terceros algún acierto.
5. Facilitarle la tarea en la medida de lo posible.

E. Peligro:

Nada de proponer cambiar las formas o el procedimiento.

F. ¿Cómo se potencia el Poder de la función?

1. Entender y aceptar excepciones.
2. Personalizar los servicios, adaptar a las diferentes necesidades.
3. Promover la mejora continua haciendo participar a clientes y proveedores internos y externos.

Ejemplo de ejercicio del Poder de la Función:

La primera vez que fui a España, luego de vivir más de 30 años en Argentina, un país burocrático por la burocracia misma, tomé un vuelo a Santiago de Compostela, con escala en Madrid.

El vuelo a Madrid se demoró mucho y llegué a duras penas para hacer la escala y embarcar en el siguiente avión; la cuestión es que no pude ir al baño durante la larga y agitada travesía inicial.

Mi estrés era muy fuerte. Ya sentado en el avión para Santiago, me doy cuenta de que no había ido al baño en demasiado tiempo; me levanto y cuando llego al baño de un avión casi vacío, lo encuentro cerrado.

PODER desde el NO poder

El comisario de abordaje me informa que por normas aeronáuticas los baños no están habilitados mientras el avión se encuentra en pista y, sin dejar pasar ni un segundo, me suelta: “Pero, ¿es urgente?”.

Conmovido y sorprendido por la pregunta que jamás me harían en Argentina, respondo claramente que no es urgente (a pesar de que mi vejiga opinaba todo lo contrario).

Vuelvo a sentarme y el avión continúa detenido en pista demorando el despegue mucho más de la cuenta.

En el avión viajaba una madre con un bebé muy pequeño que no dejaba de llorar, aparentemente descompuesto. La mujer llamó al comisario de abordaje y le pidió que por favor le permitieran usar un baño para poder cambiar a niño.

El comisario de abordaje habilitó el baño para la señora e inmediatamente se acercó a mí en la otra punta del avión vacío para decirme: “Disculpe, caballero, pero dada la urgencia tuve que habilitar el baño para la señora; hecha la excepción, la regla debe ser igualitaria: lo invito a utilizar otro de los baños”.

Mi sorpresa ya era enorme, no podía creer la semejante corrección de comportamiento. Agradecí enormemente la actitud y esperé el despegue.

Entonces: la norma se respeta. Si hay urgencias o excepciones para los procedimientos, se tienen en cuenta, garantizando un trato humano e igualitario.

Los procedimientos se escriben para evitar problemas y equivocaciones triviales, consolidando los aprendizajes de la organización a los desafíos del pasado pero mantenerlos a rajatabla puede hacernos caer en errores mayúsculos.

La realidad es que los procedimientos deben registrar y contener las “no conformidades” y ser parte de un proceso de aprendizaje continuo, tanto en términos personales como organizacionales.

<p>Los hábitos y procedimientos que nos permitieron llegar pueden ser los mismos que nos impiden crecer.</p>

Ejemplos: Alicia

Alicia era un caso típico de Poder de la Función. Alicia tenía su oficina en el fondo de un enorme piso con más de 100 consultores y empleados; lógicamente, su oficina estaba al lado de la del jefe: era su persona de confianza.

Alicia se había ganado la enemistad de todos los empleados de la empresa. Apenas entré me advirtieron sobre su existencia, ya que muchos empleados habían tenido que pagar de su sueldo enormes gastos porque ella rechazaba los comprobantes con las razones más variadas y no pasaba un solo viaje, una sola rendición de cuentas, sin que ella impugnara los comprobantes, haciendo que las personas tuvieran que pagar esos gastos de su propio bolsillo.

PODER desde el NO poder

Era tal el encono ganado por Alicia por cumplir estrictamente su función que llegaba a primera hora y se iba última para no desfilar por el centro de las oficinas, donde le solían tirar todo tipo de cosas o mascullar insultos por lo bajo, mientras ella pasaba.

Para todos, Alicia era impenetrable. Con el paso de los días, al ver esas escenas que hoy se califican como bullying, me di cuenta de que le era imposible servirse un café en la máquina que estaba en el lado opuesto; la vi caminando cubriendo la parte arriba de café que tanto le gustaba para evitar que se le cayeran cosas. Ahí me dije: “¡Esta es mi oportunidad!”.

Antes de emprender el viaje, mi primer viaje, fui a consultar a Alicia: ¿Cómo debía hacer una presentación de gastos de manera que le facilitara el trabajo y garantizase que yo pudiera recuperar todo el dinero gastado? Sorprendida, me explicó detalladamente todo lo que ella hacía, lo meritorio de su trabajo y me indicó la forma de presentación correcta.

Luego del viaje preparé la rendición clasificando los gastos, no por fecha como es lo habitual, sino por tipo de gasto y luego por fecha, que era lo que ella me había indicado, y aproveché para llevarle un café, evitándole el trastorno de atravesar el salón.

La sorpresa de Alicia al verme aparecer con un café en un día en que no había podido tomarlo después de almorzar fue enorme; me lo agradeció y dejó de lado mi rendición, a la cual sólo miró por arriba y se dio cuenta de que estaba clasificada por tipo de gasto.

El contenido no le importaba, le importaba la forma.

Este personaje evidentemente usaba el Poder por la Función como un refuerzo identitario, dado que su personalidad no le permitía establecer relaciones empáticas ni de solidaridad o de cariño. Tenía una fuerte dependencia del jefe al que obedecía ciegamente y, poder rechazar alguna de las peticiones de los consultores, era una oportunidad para demostrar su capacidad de Poder.

Son muchas las *Alicias* que nos encontramos en la vida. Tenemos que comprender sus motivaciones y sus necesidades porque tienen la capacidad de bloquearnos un proyecto o desafío importante y significativo que nos propongamos, sin contar el valor que tiene para el jefe la opinión que ella pueda volcar acerca de nuestro desempeño.

Ejemplo:

Mi hermano era una persona muy pero muy particular; era cabeza dura como yo pero mucho más culto e inteligente. No había podido estudiar pero se leyó todo lo que estuvo a su alcance, y fue mucho. Esta circunstancia lo llevó a desarrollar una ironía sin igual. José Luis era chistoso, con un diálogo muy interesante y un carácter muy difícil. Tenía la cualidad de poder decir lo peor a una persona y que esta no se enojara, sino que por el contrario se riera con él.

PODER desde el NO poder

Muchas veces he visto dos o tres segundos de seriedad en la persona que escuchaba sus comentarios y siempre con temor ajeno pensaba que se iba a producir una pelea, pero no, al final la gente siempre terminaba riéndose.

Tanto es así que contrataron a José Luis para maltratar a la gente; sí, así como lo leen: lo contrató un restaurante muy exclusivo, de pocas mesas, andaluz, de Buenos Aires, para incordiar a la gente. Dada la cantidad de clientes que tenían por la excelente comida y el show artístico de primera calidad, se permitían el trato desconsiderado tanto dentro como fuera del local y así finalmente se hizo famoso más por el maltrato que por la cocina o el espectáculo.

Mi hermano era el portero recepcionista del lugar y tenía la función de rechazar a la gente en la fila de manera que se fueran y recordaran riéndose la experiencia vivida, sin que por ello dejaran de recomendar el sitio.

El colmo fue una vez que llegó un senador nacional muy conocido, hermano de un expresidente argentino, al cual mi hermano adujo no conocer y le rechazó el acceso al restaurante. La noticia incluso llegó a salir en los medios, lo cual aumentó aún más la fama del lugar.

Este es un ejemplo extremo del Poder de la Función, de cómo alguien ignoto y sin importancia podía impedir el acceso a una de las personas más importantes del país y no tener ninguna consecuencia negativa en su trabajo.

Por esto es importante recordar el especial cuidado que hay que tener cuando nuestro proyecto importante y significativo depende de personas que ejercen o abusan del Poder de la Función.

6.8. Poder de la Persona o de la Actitud

El que sabe hablar, sabe también cuándo callar.

Arquímedes

Antes que nada aclaro que no fui particularmente beneficiado por la naturaleza: no soy "lindo". Me crié casi desnutrido y casi enano, y en el fondo soy tímido y retraído, lo cual me permitió dedicarme a meditar y a observar. Sólo me diferencié tener visión y un poco de inteligencia. Por suerte pude crecer un poco más en la adolescencia tardía y de grande engordé hasta el día de hoy.

El Poder no reside en ser alto o hermoso sino en ser consciente de qué atributos tenemos, cómo podemos aprovecharlos y cuáles son tanto nuestras debilidades y como las de las personas que deseamos influir.

Además de la facilidad de palabra o la creatividad, aquí van otros tipos de poder personal:

PODER desde el NO poder

- **La belleza:** que la belleza está en los ojos de quien mira ya está demostrado por la ciencia pero podemos clasificarla en tres grandes tipos:
 - **Objetiva:** la simetría física y en los rasgos es un patrón objetivo de belleza de la naturaleza, dado que antiguamente era la única manera de identificar la calidad de los genes. La simetría en las personas y en las cosas tanto como en los fractales, nos hacen ver que estamos en consonancia con el universo⁵⁵.
 - **Cultural:** existen innumerables patrones sociales de belleza, como los cuellos largos en África, los pies pequeños en Japón o los ojos oscuros en los países nórdicos, por nombrar algunos.
 - **Psicológica:** encontramos belleza cuando las personas nos evocan a otras que amamos.

La belleza es una herramienta poderosísima porque refuerza el principio de selección natural, por lo que a todos nos gusta la gente bella.

- **Facilidad de palabra:** sirve para explicar y capacitar. No suelen ser tan buenos negociadores aunque así lo crean, dado que muchas veces hablan más de lo que escuchan.

En lo personal desarrollé mi facilidad de palabra y expresión por necesidad, para poder sobrevivir.

Me di cuenta de que ser tímido no era negocio.

Superé la timidez casualmente, una de las tantas veces que mi madre me envió a buscar a mi padre al bar. Siempre veía cómo él y sus amigos se reían con sus ocurrencias y comentarios y accidentalmente una vez me escucharon en voz alta un pensamiento interno que le hizo gracia a un parroquiano y, entre risas, me invitó una gaseosa. Yo, ¡tomar una gaseosa! Para mí era una fiesta, sólo las había probado un par de veces. A partir de allí, por la gaseosa con manís empecé a buscar historias o comentarios para agradar a los asiduos clientes del bar.

- **El sentido del humor:** es esencial para bajar la tensión en las reuniones y obtener empatía.

Sonriendo se va al frente de combate sin ningún temor.

Cuando uno puede reírse de lo que sabe demuestra el máximo nivel de conocimiento. Una cosa es saber, otra explicarlo, otra aplicarlo y otra reírse del

⁵⁵ Germine et al. "Individual Aesthetic Preferences for Faces Are Shaped Mostly by Environments, Not Genes" *Current Biology* (1ro de octubre, 2015). DOI: [10.1016/j.cub.2015.08.048](https://doi.org/10.1016/j.cub.2015.08.048)

PODER desde el NO poder

conocimiento. Sólo el humor nos permite expresar la contradicción inherente a toda situación en la vida con una sola frase. El humor aumenta la concentración del otro y lo sitúa en el aquí y en el ahora; si usted puede decir algo con humor no deje de decirlo, porque seguramente no será olvidado.

Además de todo lo descrito, el humor tiene un “plus”: va directo al inconsciente. Es por esto que las campañas políticas que usan humor son las más efectivas, porque al no poder ser decodificadas por el cerebro frontal lógico secuencial pasan sin filtro a esa parte de la mente donde vive lo visceral y lo atávico.

Por último: con el humor desaparecen las resistencias personales e intelectuales, por eso, cuando algo se pueda decir con humor, hágalo. Las excepciones son las propuestas formales como cuando queremos decir “quiero este empleo”, cuando describimos las características del servicio que brindamos (fundamentalmente, el precio) o cuando queremos decirle claramente a alguien que lo amamos.

- **La empatía:** recurso central para negociar y para motivar a los equipos, entendiendo que lo que desea y siente cada uno puede encontrar los espacios de mutua conveniencia, siempre que no se deje llevar por las emociones ajenas.
- **La energía:** contagia a los demás que buscan motivos para vivir e ilusionarse, pero también que saber cuándo detenerse y quedarse quieto. El I Ching, en su imagen 52 (“El Aquietamiento”), dice: “El verdadero movimiento consiste en moverse cuando hay que moverse y quedarse quieto cuando hay que quedarse quieto”.
- **Seguridad en sí mismo:** la seguridad funciona como un faro que ilumina y atrae a las moscas. Es un importantísimo poder para congregarse a otros y se debe tener cuidado de no avanzar en riesgos no calculados; si no, se convierte en irresponsabilidad.
- **La inteligencia:** la inteligencia está sobrevalorada. Es muy interesante y valiosa, pero hay homeless inteligentes en todo el mundo. La inteligencia no es sinónimo del éxito; más bien puede llegar a ser todo lo contrario.

El vivo sabe salir de donde el inteligente no se mete.

La inteligencia es veneno para quien no la aplica ni la desarrolla; genera trastornos de ansiedad y problemas de concentración. La inteligencia da una falsa seguridad de poder alcanzarlo todo, mientras que el menos capaz, sabiendo que no es tan inteligente, se prepara y sobrepasa al inteligente.

La inteligencia es velocidad pero no da criterio y no inventa tiempo. Por el contrario nos impulsa a menospreciar la inmensa cantidad de tareas (en teoría menores) cotidianas que se requieren para llevar adelante cualquier proyecto o

PODER desde el NO poder

idea. Y la realidad es que el poder está en los detalles y en cada paso que damos.

“Las ideas valen centavos; los proyectos valen millones”.⁵⁶

Luchar contra el poder reduccionista de la inteligencia que ignora los detalles ha sido (y es) uno de los mayores desafíos de mi vida.

Ejemplo de máximo Poder Personal:

En uno de los seminarios para directivos me encontré con un brillante empresario que, debido a una hemiplejía sufrida de pequeño, tuvo que ser reeducado para poder utilizar la parte izquierda del cuerpo.

Lo curioso es que cuando logró utilizar la parte izquierda con total habilidad, recuperó también la parte derecha del cuerpo y se volvió ambidiestro. Pero no sólo para escribir, sino que su cuerpo había logrado total movilidad y funcionamiento, haciendo independiente su lado izquierdo del derecho al punto tal que sus ojos se movían con independencia entre sí, le costaba coordinar para caminar y no podía conducir.

Debatir ideas con él era extremadamente difícil, dado que era como discutir con dos personas al mismo tiempo. De hecho, razonaba conscientemente en paralelo: con un ojo analizaba tu postura corporal, el entorno y a los demás asistentes, y con el otro te miraba fijamente.

Frente a él me sentía desnudo. Tenía miedo de mover mis manos, tenía que amortiguar la ansiedad del resto y ver cómo reconducir las charlas, dado que con su inteligencia lograba desmadrar cualquier línea pedagógica: al profundizar en todos los temas con muchísimo criterio elevaba el nivel por encima de la comprensión del resto, lo cual me hacía fallar y hasta fracasar como docente.

Esta experiencia me sirvió para sentir en carne propia cómo se debe sentir otra persona cuando es desbordada por la inteligencia del que tiene enfrente.

Uno se siente desnudo, impotente, frágil. La inteligencia del otro hace sentir que no hay nada que se pueda ocultar.

Aprendí que si quiero evitar el efecto de fragilidad o miedo en la otra persona, debo tener cuidado de no avasallarla con mi energía. Por el contrario, tengo que dar espacio para que la otra persona se exprese con tranquilidad y soltura.

El mensaje debe tener efecto en quien escucha y si -justamente- sobrepasamos su capacidad de escucha, lo único que hacemos es perder nuestro tiempo.

⁵⁶ Frase de Ariel Arrieta founder de NXTP LABS, primera aceleradora de empresas de Argentina.

PODER desde el NO poder

- **El Poder de la Actitud:** la actitud es fundamental para resistir, para sobreponerse, perseverar y superar nuestras limitaciones.

Para negociaciones especiales suelo prepararme mucho; incluso no duermo analizando todos las variantes que pueda tener la negociación y sus posibles resultados.

En lo particular, sé que soy inteligente, pero no tanto. En mi vida conocí a infinidad de personas extremadamente más inteligentes, con las cuales aprendí que con ellas debo evitar tomar decisiones delicadas en el momento, como emprender viajes, proyectos o comprar empresas o en una simple cena.

Con estas personas prefiero meditar mi decisión: hay veces que alcanza con un rato y otras veces tengo que esperar hasta el día siguiente para no cometer errores.

Una salvedad: en ciertos momentos hay que tomar decisiones para acompañar el entusiasmo natural de la otra persona y que no sienta que estamos especulando o dudando.

Por eso siempre armo el guion de lo que haré teniendo en cuenta los intereses de los posibles asistentes. Luego, la realidad me sorprende. Pero estoy preparado: este es el Poder de la Actitud, de prepararse y de perseverar.

<p>Una gran perseverancia con una inteligencia razonable nos puede permitir alcanzar cualquier objetivo que nos proponamos.</p>
--

Este es mi caso, así que cuando tengo negociaciones importantes con personas más rápidas o inteligentes, me preparo mucho.

Por ejemplo, para estar más fresco que el otro, ese día me levanto tarde con tiempo justo para prepararme e ir a esa reunión sin distraerme antes con nada.

No me dejo apresurar ni avasallar. Si me sorprenden mucho, pido hasta el día siguiente para analizar en profundidad las posibles derivaciones de la negociación y de las decisiones que se tomen. Una vez finalizada la reunión no hago otra cosa que investigar, preguntar a otros qué piensan y evaluar todas las alternativas posibles.

Al día siguiente mientras el otro se ocupó de otros temas, yo estoy preparado para casi cualquier cosa que pueda decir; el otro, por más inteligencia que tenga, difícilmente podrá sobrepasar tanta preparación.

A. Descripción del Poder Personal:

PODER desde el NO poder

Si usted cree que no tiene Poder Personal está equivocado. Tiene el Poder aunque sea de estar ahí, de estar en un lugar determinado, en un momento determinado; además, tiene su propia energía, que ejerce influencia y hasta puede desequilibrar.

Todas las personas, todos los seres humanos tenemos Poder en nuestra personalidad. Si es tímido, brinda protagonismo a otros; si es callado, puede escuchar; si es hablador, puede explicar. Si no se siente inteligente, puede ser perseverante. Si siente que no puede hablar, es suficiente con decir que sí o que no en el momento justo. De hecho, el silencio alerta al estratega y usted puede especular con ello.

Son muchos los tipos de Poder Personal, tantos como características tienen las personas, desde la altura al tono de voz; todo es un instrumento que, usado en el momento justo y de la forma adecuada, puede potenciar nuestro poder.

Si usted siente que no tiene algunos de los poderes personales esenciales para su proyecto, no se preocupe: siempre tiene el Poder de las Relaciones para crear alianzas con personas que sí tengan esos poderes que permiten avanzar.

Si usted tiene alguno de los poderes enumerados o de otros tipos, estos poderes están ahí, existen, son evidentes: es absurdo o contraindicado querer ocultarlos o resaltarlos.

Si usted no tiene en modo alguno los poderes enumerados y son necesarios para la tarea, resalte justamente eso, que no tiene el poder y que es consciente de su carencia.

Por ejemplo, diga abiertamente que confía en el otro porque usted no sabe negociar o no entiende del tema. Parece una inocentada, pero da Poder en círculos de amigos o planteado ante terceros, en grupos de afinidad de ambos que puedan condenar al otro ante cualquier abuso.

Aprovecharse de las debilidades o carencias declaradas pone en muy mala posición a quien se aprovecha de ellas.

En contratos importantes o con gente desconocida no se exponga y pida ayuda a personas de confianza.

En mi caso, por ejemplo, mi tema era ser extremadamente bajo, al punto de medir 99 cm con casi 10 años de edad, y odiaba que me avasallaran por mi altura, hasta que noté que al describirme como bajito obtenía la aceptación del grupo.

B. Necesidades de Poder Personal:

1. Necesita el aprecio a su persona, más allá del atributo que lo caracterice, sea su belleza o su personalidad.
2. Sufre de un sentimiento permanente de soledad e incomprensión.
3. Quiere que se reconozcan otras virtudes más allá de las obvias.
4. Emprende proyectos arriesgados y precisa ayuda para llevar adelante sus iniciativas.
5. Necesita consejo y pocos se animan a aconsejarlos y prevenirlos.
6. Mitigar la envidia. Suelen generar muchas críticas por detrás

PODER desde el NO poder

7. Suelen dejar la euforia o suficiencia cuando no funcionan sus estrategias convencionales
8. Estadísticamente son exitosos pero su poder fluctúa con los resultados
9. Precisan ayuda operativa
10. Precisan apoyo político y personal.

C. Recomendación:

Monitorear la evolución de su verdadero Poder en el tiempo.

D. Oportunidad y prácticas recomendadas de colaboración:

1. Reconocer al ser humano que hay detrás.
2. Apoyar humanamente en sus malos momentos
3. Escuchar y demostrar que escuchamos y entendemos.
4. ¡Hay que hablar! Poco y conciso, pero hay que hablar y evitar bajo todo concepto quedarnos callados. Repreguntar inteligentemente para permitirle expresarse en sus ideas. Dar ejemplos en formato de preguntas que permitan argumentar sus ideas, del tipo: “¿Esto se aplica cuando...?”. Es importante que sea en forma de pregunta, para evitar errores de comprensión de ambos lados. La pregunta demuestra interés y compromiso.
5. Acompañar en proyectos viables.
6. Demostrar capacidad, respeto, comprensión y hasta complicidad (nunca miedo). Contribuir constructivamente.
7. Prevenir posibles riesgos.
8. Asistir en gestiones indirectas en los temas que le requieren particular dificultad, en mi caso por ejemplo: el orden y tareas rutinarias. Otras veces los líderes con poder personal simplemente no tienen acceso a datos elementales ya que la gente por miedo no se anima a decirles la verdad, o precisan saber cosas sin exponerse. Desde hacer un café o reservar una sala, a construir consensos. Si el líder es agradecido tenemos una gran oportunidad de asociarnos y complementarlo con nuestras habilidades, quizás menores pero que nos pueden proyectar a logros que no alcanzaríamos de otras formas, sobre todo si somos tímidos que, como dije, nunca es negocio.

E. Peligro:

Evitar que nos vean exclusivamente dependientes de ellos.

F. ¿Cómo se potencia el Poder PERSONAL)

1. Dando espacio (incluso con silencios).
2. Preguntando, para que otros puedan desarrollar y demostrar también sus habilidades.
3. No abusar del poder que se tiene.
4. No monopolizar el tiempo ni la escena.
5. Reconocer el Poder Personal de los otros.

PODER desde el NO poder

Todos los tipos de Poder Personal basados en atributos físicos de la persona, en términos del Poder, operan de manera análoga a los atributos de la personalidad:

- Si ocultamos los atributos o no los usamos es como si no existieran.
- Si los usamos y remarcamos mínimamente haciéndolos ver, ejercen su poder.
- Si los exageramos anulan su efecto por completo y se vuelven negativos.

Por ejemplo, si una persona con facilidad de palabra habla demasiado, se hace pesada; si tiene sentido del humor es valiosísimo para lograr empatía y descontracturar, pero si no para de contar chistes, directamente se la margina.

Ejemplo:

Cuando comencé a trabajar en obras de construcción fui con un amigo de mi hermano de la Juventud Peronista, que era boxeador y tenía una pequeña discapacidad física. Todo lo decía con humor, medio en broma, medio en serio.

El primer día de trabajo, como yo seguía estudiando el secundario como podía, me dijo textualmente: “Danielito (es mi segundo nombre), usted es un intelectual, así que vamos a establecer un código de convivencia. Yo no tengo su inteligencia, pero sí tengo la fuerza. Y como la fuerza es el derecho de las bestias, yo que soy bestia tengo que tener algún derecho. Así que, si llega tarde, sesión de boxeo; si trabaja mal, sesión de boxeo; si me discute, sesión de boxeo”.

A todo esto hay que aclarar que en ese tiempo yo medía sólo 1,25 metros y era de contextura endeble, mientras que él era exboxeador, fisicoculturista y de 1,80 metros aproximadamente.

De este jefe aprendí que la gente no usa el poder que corresponde en cada ocasión, sino que usa el Poder que tiene a mano. Por eso cuando alguien no compite en capacidad con otro, lo critica con lo que puede: por la vestimenta, por ser desordenado, por despistado o lo que sea.

Despreciando al otro sentimos vanamente que nos apreciamos nosotros mismos.

6.9. Poder del Networking o de las Relaciones:

El que quiera ser líder debe ser puente.

Proverbio galés.

A. Descripción:

PODER desde el NO poder

El Poder del Networking o de las Relaciones es uno de los más poderosos de los tipos de Poder; saber establecer relaciones de compañerismo, de solidaridad, de alianzas y de respaldo recíproco es fundamental para lograr nuestros proyectos.

Las relaciones son tanto de amistad, familiares, laborales y comerciales como políticas. En estos ámbitos vamos estableciendo relaciones de respeto y reciprocidad con otros.

El personaje arquetípico y extremo que ejemplifica el Poder de las Relaciones es el que carece del resto de los poderes: es el clásico embajador que puede ser vicepresidente corporativo de misiones nulas y se lo ve mucho en política: nunca nadie sabe qué es lo que hace efectivamente, pero de todas formas él siempre se encuentra muy ocupado.

Estos personajes, si bien nunca van a poner el cuerpo por nosotros, son muy útiles para acceder a otras personas con diferentes poderes que nosotros podamos precisar.

B. Necesidades y debilidades:

1. Evitar los conflictos.
2. Querer quedar bien siempre (temen quedar mal).
3. Dependen del “qué dirán”.
4. Pueden no disponer de los conocimientos necesarios.
5. Suelen tener poca orientación a la tarea.
6. Precisan ayuda y consejo.
7. Tienen problemas para tomar decisiones.
8. Generalmente son adversos al riesgo.

C. Recomendación:

Analizar de quién depende.

D. Oportunidad y prácticas recomendadas de colaboración:

1. No criticar. El criticar a un tercero lo fuerza a tomar posición aun con el silencio.
2. No inmiscuirlo en conflictos.
3. Valorar su colaboración ante terceros.
4. Asesorar.
5. Colaborar sin involucrarse o nos derivarán rápidamente la responsabilidad.
6. No dar opciones, ni pedir decisiones.
7. No involucrarlos en el liderazgo de proyectos nuevos pero sí como colaboradores.

PODER desde el NO poder

E. Peligro:

No entrar en conflicto con él.

F. ¿Cómo se potencia el Poder de las Relaciones?

Dando acceso, siendo el nexo que aporte valor, con cautela y sin exponerse. Debemos advertir a las personas recomendadas las características y el grado de confianza que nos generan las personas que presentamos.

En las empresas y cargos que tuve siempre di acceso y conexiones a clientes entre sí y ayudaba a que ideas valiosas salieran a la luz; generalmente ponía en contacto a personas que tenían Poder del conocimiento con otros de cualquier tipo de poder y quedaban agradecidos ambos, aunque los proyectos no hubieran sido fructíferos.

En mi empresa era una potente herramienta comercial, dado que luego mis clientes se sentían movilizados a presentarme a otros clientes, así que casi nunca tuve que hacer publicidad.

Ejemplo del Poder de las Relaciones y de cómo superar la alta complejidad:

En una entidad muy grande y compleja en la que trabajé, los resistentes al cambio me mandaron orquestadamente, o no, a un emisario experto en el Poder de las Relaciones.

Persona simpática, muy culta, aparentemente proactiva, de charla interesante y muy habladora. El diagnóstico siempre era perfecto y la conclusión siempre era “lamentablemente no se puede”, acusando la resistencia y falta de proactividad del resto, lo cual también era cierto.

Era el perfecto personaje del Poder por las Relaciones. Él, en realidad, sólo buscaba sobrevivir para jubilarse como gerente y el resto lo dejaba sobrevivir. Después de todo, ¿por qué no?: él cumplía con su función y los dejaba transgredir en paz.

Él sabía la fragilidad de su posicionamiento y, por encima de todo, no quería que se “movieran las aguas” porque al menor cambio su puesto sería un premio consuelo para algún otro herido político.

El problema para él era que estaba en el ojo de la tormenta, en el centro de la transformación que yo debía llevar a cabo. Precisaba de él y de su área. Me recibió como su mejor amigo, contaba chistes, siempre estaba disponible y me llenaba de palabras, no de soluciones.

Ante cada una de mis iniciativas decía no se podía hacer nada porque se había aprobado una licitación importante que extrañamente se había hecho en dos partes. Por un lado, el producto y por otra, la implementación.

PODER desde el NO poder

La realidad es que a nadie le interesaba la implementación. El “negocio” eran las licencias y el producto que se archivaría inevitablemente, como ya se había hecho con tantos otros.

En teoría, el producto era necesario para un megaproyecto que cambiaría toda su área pero lamentablemente la implementación había sido impugnada hacía años, y eso le impedía tomar decisiones: si resolvía y se avanzaba con esa solución y productos se tenía que buscar otro camino.

Mientras tanto, el tiempo pasaba para mí y para él, que dedicaba todo su día a cabildeos inútiles y a estar al tanto de cualquier conspiración que pudiera afectarlo. Yo no quería confrontar con él porque me caía bien y me parecía que tenía adversarios mayores para mi proyecto, que abarcaba a casi todas las áreas.

Cada vez que yo planteaba avanzar con otra estrategia, la licitación se movía levemente pero lo suficiente para desbaratar mis planes alternativos. Pasados unos meses sin avances, me cansé y empecé a usar productos gratuitos alternativos a los de la licitación. Ver los resultados lo ponía en falta, demostrando incluso que no era necesaria la millonaria contratación.

Finalmente no le quedó otra alternativa que plantearme una posición de fuerza. Él quería que se usara al menos uno de los productos de la licitación que estaba aprobada por las autoridades para su uso obligatorio. Él planteaba que era la teórica panacea a todos los problemas de la organización.

Yo, en cambio, ya cansado, seguí avanzando hasta que él planteó a las autoridades mi desobediencia, paralizando mi proyecto.

Cuando las autoridades me notificaron la decisión, respondí la verdad: que desconocía en profundidad ese producto que se estaba comprando y que me comprometía a estudiarlo y dar un dictamen técnico.

Conseguí fotocopiar todos los manuales, que eran unas 1.700 páginas, y me predispuse a leerlos en profundidad.

Dado que este personaje era mi teórico aliado, no quise hacer nada a sus espaldas, así que lo cité a mi oficina. Cuando se sentó en mi escritorio, aparte de las bromas y comentarios paisajísticos del caso, medio en broma medio en serio, me preguntó para qué eran “todas esas fotocopias”, haciendo un chiste que ahora ni recuerdo.

-Por eso te llamaba, le contesté. Como tengo un enorme respeto profesional hacia tu persona y doy por descontado que debes tener razón en tu postura sobre las ventajas del producto y de la importancia de su implementación para el proyecto que compartimos ideológicamente, conseguí todos los manuales y me propuse estudiarlos en profundidad para que ambos hablemos el mismo idioma.

PODER desde el NO poder

Pocas veces tuve una sorpresa semejante en el ámbito profesional. Mientras hablaba, su cara se fue desencajando y, por primera vez, dejó de sonreír. Finalmente se levantó y dijo:

-Me ganaste. Haz lo que quieras, pero por favor no me expongas, sólo me faltan pocos meses para jubilarme.

Me desarmó, me dejó sin palabras y, por supuesto, accedí. Al poco tiempo se terminó de aprobar la contratación, cuando ya casi había prescindido del producto. Eso me demoró nuevamente porque tuve que adaptar un híbrido para cumplir los objetivos.

Finalmente no tuve que leer una sola página.

6.10. Poder del Conocimiento

Debido a que la velocidad de la luz es varias veces mayor a la del sonido, ciertas personas pueden parecernos brillantes hasta que escuchamos lo que dicen.

Dicho popular

A. Descripción:

Cuando el Poder del Conocimiento se combina con el Poder Personal, hay pocas cosas que se le pueden resistir. Si tiene Poder Personal, busque conocimiento. Y si tiene conocimiento, busque mejorar su actitud personal y el desarrollo de su inteligencia emocional.

El ahora exitoso “nerd” fue el clásico objetivo de las bromas escolares o de la oficina en épocas culturales donde primaba la fuerza, en una sociedad regida por la violencia y las incesantes guerras.

El mismo “nerd” es hoy objeto de admiración por crear las empresas más exitosas del momento y con avances científicos y tecnológicos que no dejan de sorprendernos.

El conocimiento se manifiesta de diferentes formas:

- **El erudito:** es un caso extremo, dado que tiene un conocimiento profundo y detallado, pero muchas veces carece del criterio para rentabilizar económica y socialmente ese conocimiento.
- **El sabio:** es el que conoce las inconsistencias de su propio conocimiento, sabe qué conocimiento debe aplicar en cada caso y sabe cuándo hay que olvidarse de la teoría.

PODER desde el NO poder

- **El técnico:** hoy, con la informática, develaron su poder oculto, que llega más allá de cualquier razón que podamos invocar aun cuando no estén en lo cierto.

Se suele hablar del abuso de poder que cometen electricistas y plomeros pero en realidad todos los saberes técnicos cuando abusan de su poder son condenables.

En mi vida he encontrado cientos de casos: laboratorios donde no etiquetaban las sustancias para impedir que los novatos aprendieran las fórmulas; maquinistas que cuando hacían ajustes especiales en el equipamiento mandaban a los ayudantes a preparar mate o comprar algo... y la lista es muy larga.

La realidad es que algunos técnicos abusan de su poder en todas las áreas y pueden generar resultados letales, como en el caso de un técnico de laboratorio o de un técnico aeronáutico. Y también es cierto que al mundo lo mueven los técnicos... y a las organizaciones también, mucho más ahora con la irrupción de la informática en todos los negocios y la transformación digital que están atravesando.

Ejercen su poder con frases como: “no tenemos recursos”, “eso no se puede” o la peor “el sistema no lo permite”. Estas frases son absolutamente lapidarias, inapelables y estructurantes de la vida de todos. Cuando nos dicen: “Te entiendo y estoy de acuerdo con lo que decís, pero lamentablemente el sistema no lo permite”, nos derrotaron con cuchillo prestado, actuaron como amigos y encima debemos dar las gracias en vez de forzar a que reprogramen los sistemas para dar cabida a nuestros proyectos o hagan excepciones manuales para nuestros trámites.

Cuando los sistemas informáticos no reflejan la cultura de la empresa, la modifican. Por ejemplo, la empresa puede tener en sus valores entender al cliente y personalizar servicios, pero si la aplicación no contempla variantes ni permite casos particulares, los valores quedan escritos en agua.

Hace ya 20 años se habla de la brecha digital y del analfabetismo funcional de quienes desconocen las herramientas informáticas.

Me he dedicado a estudiar en dos Tesis el carácter estructurante en términos psicológicos y sociales de los sistemas de información que estructuran a las organizaciones, nuestras vidas y lenguaje: hoy hablamos en 140 caracteres y con memes para transmitir más información en menos tiempo y espacio.

Saber manejarse con el personal técnico, ya sea informático, legal, contable, médico o de ingeniería es una fuente de poder en sí misma que nos puede hacer muy poderosos en cualquier organización.

Aquí vamos a desarrollar cuáles son las debilidades y oportunidades de colaboración con las personas que tienen el Poder del Conocimiento.

PODER desde el NO poder

Aclaremos que el conocimiento puede provenir de la experiencia en el caso de los “idóneos”, de la cultura general o de personas que se prepararon específicamente para la función que cumplen, pero siempre aplicado al proyecto o colaboración que necesitamos.

La cultura general que no se aplica a los proyectos, como dijo un gran amigo mío, “es para entretener a los amigos”. Me enoja un poco escuchar eso, pero es verdad. La cultura que no es operativa en el día a día es para compartir en una charla de café o en una fiesta entre amigos. En lo cotidiano sólo utilizamos de forma directa una insignificante porción del conocimiento que tenemos y la cultura sólo nos sirve para tener una perspectiva más amplia sobre los problemas que nos tocan afrontar.

No obstante, este amigo admite que, lateralmente (y siempre que aparezca de forma no humillante para los demás) esa cultura proporciona un plus que refuerza nuestras capacidades como técnico o consultor y nos posiciona como referentes de la organización.

B. Necesidades y debilidades:

1. Necesitan el aprecio de su conocimiento.
2. Necesitan que se reconozca y se transmita viralmente su conocimiento.
3. Deben demostrar la importancia y utilidad de su conocimiento.
4. Tienen sentimientos de soledad e incomprensión.
5. Precisan desafíos intelectuales.
6. Pocos se animan a aconsejarlos y prevenirlos.
7. Buscan trabajar e investigar en un ambiente de tranquilidad.
8. Si se los deja tranquilos pierden el rumbo.
9. Les molestan las reuniones (y mucho más escribir minutas).
10. Deben actualizarse permanentemente.
11. Ahorran tiempo en tareas que no apliquen su conocimiento.
12. Suelen generar muchas críticas por detrás.
13. Necesitan apoyo a sus iniciativas
14. Los empáticos no saben decir que no y al resto les cuesta decir que sí.

C. Recomendación:

Evitar la superficialidad y los comentarios banales.

D. Oportunidad y prácticas recomendadas de colaboración:

PODER desde el NO poder

1. Hablar en forma directa y sin rodeos.
2. Reconocer su conocimiento.
3. Comentarle ante terceros.
4. Reconocer y recordar sus logros en proyectos donde haya colaborado.
5. Apoyar sus iniciativas y opiniones.
6. Repreguntar inteligentemente.
7. Reconocer a la persona.
8. Prevenir riesgos.
9. Apoyarlo cuando se equivoca.
10. Acercarle información que pueda serle útil.
11. Asesorarlo en relaciones.

El Poder por el Conocimiento a veces se lleva a las patadas con el Poder de las Relaciones y por el Cargo. Las personas más ilustradas generalmente tienen problemas para relacionarse porque usaron el tiempo para otra cosa.

Los técnicos están condenados a compartir el conocimiento y explicar el porqué; es la manera de demostrar que saben y que son útiles, así que no dude en recurrir a ellos para que les expliquen.

E. Peligro:

No discutir sin verificar la fuente.

F. ¿Cómo se potencia el Poder del Conocimiento?

1. Reforzando los objetivos estratégicos
2. Estando disponible y proactivo.
3. Escuchando. Conocer el mapa no es conocer el territorio.

Lo bueno para ellos es que cuando comparten el conocimiento, al repensarlo para exponerlo, se logran nuevos niveles de abstracción y conclusiones sobre el conocimiento compartido, de manera que enriquece tanto a quien lo recibe como al que lo comparte.

Ejemplo del Poder por el Conocimiento bien ejercido:

Un ejecutivo jerárquico brillante de una gran y compleja organización me contó su fórmula para sobrevivir décadas donde otros duraban días.

PODER desde el NO poder

“Tenés que ser como el junco, con las raíces muy atadas a tu conocimiento y bambolearte con los vaivenes políticos. Cada vez que se me ocurre una idea, escribo el proyecto y no se lo digo a nadie”.

Así, me mostró que tenía un archivero privado bajo llave con más de 50 proyectos de cambio para todas las áreas de la organización.

Si los presentaba todos juntos, el enfrentamiento con el resto del staff era inevitable y le podía costar el puesto. Entonces, ¿qué hacía? Con cada autoridad que asumía la dirección del organismo alardeando de nuevas ideas y denostando a autoridades anteriores, él escuchaba atentamente las ideas geniales del nuevo jefe máximo, que casi siempre se encuadraban en alguna de las ideas que él ya había pergeñado con anterioridad. Entonces fingía sorpresa y admiración y a las 24 horas aparecía con el proyecto perfectamente escrito y detallado para su firma y aprobación.

Así, fue el autor de casi todas las transacciones que vivió la entidad que amaba y se mantuvo intacto en el puesto en primera línea durante muchísimo tiempo.

Ejemplo del ejercicio incorrecto del Poder por el abuso del Conocimiento:

Cuando llegaron las primeras fotocopiadoras a la Argentina yo era muy pequeño. Buscando entre los escasos negocios de fotocopias que existían en ese momento, vi varios locales sin gente y uno que tenía una fila que daba vuelta a la esquina. En su vitrina, un cartel decía: “Se hacen fotocopias en todos los idiomas”.

Yo en ese momento no llegaba a entender la diferencia, pero como mis originales estaban en español no tuve inconveniente en ir a otro de los locales. Evidentemente ese negocio cerró al poco tiempo, porque había estafado a todo su público objetivo.

O sea: se puede engañar una vez a poca gente, pero nunca a muchos por demasiado tiempo.

Ejemplo del Poder del Conocimiento en la alta complejidad:

En un momento trabajé en una entidad muy grande desarrollando un proyecto crítico de transformación en el que habían fracasado varias empresas internacionales que eran excelentes.

Cuando llegué a la organización me recibieron con desconfianza, dudas y mucha cautela; la entidad era claramente refractaria a cualquier cambio. Algunos rehuían mi presencia con el pretexto de problemas de agenda u otras responsabilidades imperiosas. A varios forcé la entrevista en los lugares de almuerzo, pasillos y cafeterías.

PODER desde el NO poder

Evidentemente unos protegían sus feudos, otros tenían miedo y otros preferían esperar a conocerme, a obtener más información sobre mi persona y mi perfil profesional antes de reunirse conmigo.

La organización fue una de las más duras y resistentes al cambio que me ha tocado transformar. Había diferentes sectas que se combatían y se repartían favores como ascensos, horas extras, etc. Algunos líderes estaban “domesticados”; los degradaban y volvían a ascender cuando demostraban su obediencia.

El corazón informático de la entidad era extremadamente complejo, fruto de fusiones y cambios que lo hacían prácticamente inmanejable, y mi misión era simplemente reemplazarlo, con lo que se desvanecía el poder de unos y otros.

Nada estaba documentado formalmente de acuerdo a estándares. El conocimiento estaba en la cabeza de la gente y el conocimiento crítico estaba en dos cuadernos de 30 años de antigüedad.

Cada bando tenía un cuaderno oculto donde registraban los conocimientos que podían obtener. Uno de los cuadernos tenía en su tapa el dibujo de Tweety o Piolín, el simpático personaje de la Warner, y el otro cuaderno tenía la ilustración del gato Silvestre, porque se quería comer a Tweety... y yo pretendía cambiar a los dos.

Así era el día a día de la organización: igual que en el dibujo animado se hacían zancadillas y se perseguían unos a otros para pescarse en errores que pudieran costarles la vida profesional.

Uno de los ejecutivos aparentemente más proactivos y progresistas, herido en guerras pasadas y transferido a cuarteles de invierno, me soltó una frase genial:

“Aquí te van a dar todo lo que pidas

pero no lo que en verdad necesitas y desconoces”.

Cuando las autoridades pedían información o cualquier cambio funcional, había una mesa de negociación en algún sitio casual y no formal, donde cada bando daba o no su conformidad y brindaba o no la información y colaboración necesarios. Así de simple: las posiciones de poder interno se sobreponían a las necesidades de la organización.

Eran incombustibles: cuando algo no les gustaba, simplemente lo congelaban hasta que echaban al jefe responsable por no poder cumplir. Así una y otra vez. Habían visto pasar unos veinte directivos en la historia con más o menos inquietudes cada uno.

“*Todos* pasaron”, me decían. Eran excelentes jugadores de póker, nunca había un “no” directo. Se posponía el inicio o se dilataba el desarrollo, hasta que

PODER desde el NO poder

“infelizmente”, alguna urgencia “los obligaba” a cancelar el proyecto o reprogramarlo sin fecha, hasta algún cambio de autoridades.

Y aparezco yo, desde otro país, con otra cultura, decidido a cambiar el mundo.

La cuestión es que ambos grupos (incluso los neutrales o heridos) deseaban que yo fracasara porque de lo contrario cambiaría las reglas de juego y demostraría la incapacidad o falta de voluntad de los que no cambiaban nada y de los que fracasaron intentando cambios.

La oportunidad para lograr mi proyecto tuvo lugar porque ya había algunas personas mayores cansadas de esa dinámica y la cosa tenía tal grado de complicación que se les hacía difícil manejar la situación a los propios beneficiados de ese Caos aparente.

Algunos me habían pasado información en secreto y otros que ya no estaban en el área contribuyeron, y pude avanzar un poco más.

Igual me desgasté. Llevé el proyecto hasta un punto de no retorno para no perder mi prestigio y con el 30% del proyecto implementado, que aún sigue en producción, me fui de la organización a caminos aparentemente más atractivos. ¿Iluso, yo? ⁵⁷

6.11. Prioridad entre los diferentes poderes

i. ¿Cuál es el Poder más importante?

Si lo pensamos bien, el Poder más importante es el poder que tenemos, el poder de lo que hay. El poder está para ser usado. El poder que no se usa no es Poder. Las herramientas que tengo debo usarlas, porque de lo contrario, el poder que no se usa se degrada.

El Poder hay que usarlo, sí, pero sin excesos, para no dañar a nadie. “Está, se usa”. Más allá de la valoración personal, si está, se usa. Lo que tenemos que ver es que nuestro Poder no opaque a los demás, como ser chistoso, pero no pesado, porque todo poder ejercido de manera excesiva está contraindicado.

Lo que tengo, lo debo usar en la justa medida. Hay mucha gente que tiene el Poder de Conocimiento y prefiere callarse.

Las virtudes son como espadas, que se afilan cuando se usan. Cuando se tienen las armas hay que presentarlas, deben ser mostradas; de hecho, la convención de estrechar las manos es para demostrar que uno no lleva armas guardadas.

⁵⁷ Ver el apartado sobre estados info-emocionales para analizar si esta decisión fue un error o no.

PODER desde el NO poder

ii. ¿Y el segundo más importante?

El siguiente Poder más importante es el que podamos desarrollar. El Poder que se puede desarrollar hay que desarrollarlo para salir airosos en nuestros desafíos.

Los poderes personales se pueden mejorar y entrenar y siempre podemos desarrollar el Poder del Conocimiento y, en menor medida, el de las Relaciones, dado que estamos presos de nuestro círculo vital y cuesta llegar a las personas que precisamos o que podemos precisar.

En cambio, el conocimiento siempre está allí. Se encuentra disponible en Internet (con innumerables cursos, tutoriales, videos y *papers* científicos), en el sistema educativo y en los propios técnicos, ávidos de demostrar su sapiencia.

En este punto alguien podría decir: “¡Ah, qué fácil!, dice que nos pongamos a estudiar y listo!”. Sólo puedo contestar que a algunos no nos queda otra, debemos estudiar para sobrevivir. Hoy los técnicos y profesionales de cualquier disciplina deben actualizarse e investigar nuevas tecnologías y prácticas de forma permanente para no quedar obsoletos. No es sólo se trata de estudiar, es investigar, es actualizarse y es fundamentalmente saber preguntar a las personas que puedan tener el conocimiento, porque los conocimientos de mayor valor están en la cabeza de la gente y no los libros.

En los libros está el *commodity*⁵⁸ del conocimiento; reflejan lo que había ayer. En Internet está el conocimiento que hay hoy y el conocimiento de valor puede estar en los *papers* de estudios científicos o en la cabeza de la gente.

iii. ¿Y el tercero?

El tercer Poder siempre es el de las Relaciones, que nos permite acceder a las personas con los poderes que no tenemos ni podemos desarrollar y que precisamos en nuestros desafíos.

Y para desarrollar relaciones constructivas nada mejor que manejar fluidamente estas debilidades del poder, la emocionalidad en los desafíos y los diferentes escenarios relacionales que tratamos en los siguientes capítulos.

6.12. ¿Cuánto dura el Poder?

El poder más perdurable es el Poder Personal, que nos acompaña toda la vida, seguido por el Poder de las Relaciones que, si sabemos mantenerlas, cobran valor con el tiempo.

El resto de los Poderes (dinero, cargo o función) duran lo que nuestra habilidad ejerciendo nos hace durar.

⁵⁸ Me refiero a “comodity” del conocimiento como aquel al que se accede fácilmente con la literatura o se compra en el mercado laboral o profesional.

PODER desde el NO poder

El poder más débil o efímero es el del Conocimiento, dado que se oxida inexorablemente y para demostrar que se tiene conocimiento hay que compartirlo.

El poder más fuerte o potente depende de cuál sea el necesario para atravesar una dificultad, lograr un objetivo o desarrollar el desafío que nos propusimos.

6.13. ¿Qué hacer con los Poderes que no tenemos ni podemos desarrollar?

Las relaciones son la manera de desarrollar y conseguir los poderes que no tenemos.

Lo que no se tiene ni se puede desarrollar, se compra. Puede ser con un trueque psicológico o monetario, contratando empleados o proveedores, o constituyendo equipos o alianzas con quienes tienen lo que necesitamos. En definitiva, el Poder por las Relaciones.

Las relaciones son la manera de desarrollar y conseguir los poderes que no tenemos. Para crear y afianzar la red es importante reconocer virtudes en los otros, ayudar, solidarizarse, respetar, usar el sentido del humor y enamorar con hechos y palabras.

Las palabras cuestan poco y valen mucho
--

6.14. Conclusión del Poder de las Personas

En definitiva hay tres tipos de poderes: el que tenemos, el que podemos desarrollar y el que no tenemos ni podemos desarrollar. ¿Y qué estrategia nos conviene si queremos tener Poder?

Para cada situación determinada necesitaremos una diferente composición de las fuentes de Poder. En cada situación hay que ver qué poderes son necesarios y cuáles se pueden conseguir, preparando y buscando información o influencias.

Las tres estrategias posibles son: se usa, se desarrolla o se consigue generando relaciones de valor, asociando, comprando o enamorando.

Desarrollar la habilidad de construir relaciones sinérgicas y constructivas con los otros complementando sus debilidades con nuestras fortalezas (y viceversa) nos permitirá conformar equipos de alta performance y alianzas de altísimo valor.

Debemos aprender a ver ventanas allí donde sólo vemos muros; recordemos que todos tenemos debilidades y que el Poder siempre es aparente.

PODER desde el NO poder

En el CAOS relacional de enfrentamientos, fortalezas y debilidades de cada uno se esconde nuestra oportunidad.

Usted ya tiene patrones para entender el CAOS relacional, ahora trabajaremos cómo liderar el CAOS informativo y emocional, luego veremos cómo entender, superar y lograr Poder en escenarios caóticos complejos para liderar nuestra vida y que la historia no la escriban otros.

7. El Poder de la Emoción

7.1. El Poder de la Emoción

Nada grande en este mundo se ha alcanzado jamás sin pasión.

G.W.F. Hegel

Las emociones son el origen de transformaciones mágicas en el mundo.

Jean-Paul Sartre

La emoción nos impulsa a desarrollar proyectos impensados y también nos traiciona cuando no podemos controlarla.

Dicen que:

Hay que enamorarse de los problemas y no de las soluciones.

La emoción hace que nuestro ánimo y el de los otros oscilen desde la euforia a la depresión y desde la colaboración al sabotaje. Veremos qué es lo que nos mueve y los diferentes tipos de actitudes en función de la emocionalidad que se aportan a los proyectos.

Como todos los seres humanos, a veces tenemos empuje para progresar y a veces atentamos contra nosotros mismos con actitudes entrópicas.

Las actitudes entrópicas nos impiden avanzar. Entre ellas, podemos mencionar:

1. La búsqueda del placer inmediato.
2. Ponernos límites a nosotros mismos.
3. Tener miedo.

Los seres humanos tenemos una gran debilidad llamada “Recaída en la inmediatez”, que provoca que nos quedemos con los hechos que vemos a simple vista o en el corto plazo, evitando analizar la complejidad o las consecuencias en el largo plazo. Un ejemplo inocente es cuando le preguntamos a un niño de dónde viene la leche y responde: “Viene del supermercado”.

Esta función instintiva sucede porque en nuestra programación genética de tiempos remotos prácticamente no existía el futuro y había una expectativa de vida muy corta. Éramos animales oportunistas que comíamos lo que encontrábamos y todo lo que

PODER desde el NO poder

no podíamos comer en el momento lo perdíamos. Por eso la importancia de nuestro consciente para superar al animal que somos y sus necesidades, si queremos ser exitosos y poderosos en el futuro.

Este fenómeno psicológico nos hace minimizar la complejidad que pueden tener las cosas más allá de nuestra mirada. Preferimos pensar que todo se reduce a lo que tenemos delante los ojos porque nos resulta más fácil y hace consumir menos azúcar a nuestro cerebro, en vez de evaluar las consecuencias ulteriores de nuestro razonamiento.

Como es evidente, la recaída en la inmediatez es la responsable de que no percibamos los beneficios de adelgazar cuando tenemos un delicioso plato adelante o cuando nos vamos de fiesta teniendo un examen al día siguiente.

Nuestro cerebro está preparado para respuestas rápidas y elementales: la complejidad de entender las consecuencias ulteriores es reciente y aprendida; de lo contrario, no comeríamos cosas dulces sabiendo que vamos a engordar y que van a afectar nuestra salud.

Si no fuera por este síndrome operativo de nuestro cerebro, no jugaríamos cuando tenemos exámenes, no dejaríamos de estudiar, no faltaríamos al trabajo, etc.

Fundamentalmente, no dejaríamos de emprender los proyectos y desafíos que están preparados para nosotros.

Los límites autoimpuestos son muy difíciles de tratar porque, justamente, no los vemos y tampoco nos los dicen... o cuando los dicen creemos que es un intento de agresión y los dejamos allí. Generalmente obedecen a hábitos como la ansiedad, hablar poco o hablar mucho, negarnos a la tecnología o al cambio, ser conflictivos, trabajar solos y un largo etcétera.

Respecto al miedo, lo vamos a trabajar bastante en el libro y suele responder a experiencias del pasado o a problemas emocionales que nos generan impotencia al momento de enfrentar ciertos desafíos aunque nos sobren capacidad para desarrollarlos.

“Conoce perfectamente tus límites y no los respetes jamás”. Charles Chaplin

7.2. La emoción en los proyectos

Se puede hablar de la emocionalidad hasta el infinito y esa fue una de las razones que retrasó la publicación de este libro: escribí cientos de páginas que no terminaban de ilustrar plenamente el componente emocional del Poder.

En este capítulo veremos el Poder de autoliderarse y de liderar a los demás con respecto a las emociones que sentimos en los proyectos, que pueden ser:

PODER desde el NO poder

a) **Apatía:**

La apatía es autodestructiva. Puede enfermarnos y hasta desactivar las defensas inmunitarias: sentimos que no hay nada que hacer y que para nada vale la pena esforzarse. Tenga en cuenta que la función hace al órgano y el cerebro, como todo órgano, se atrofia si no se usa.

b) **Duda:**

La duda puede provenir tanto de si emprender o no algún desafío, como de qué desafío emprender entre varias opciones. No se detenga: pruebe, pruebe y pruebe sin comprometerse; fíjese con qué se siente mejor y si todo le gusta, siga, y cuando no pueda más, vea qué puede relegar o diferir en el tiempo.

A las mentes inquietas suelen gustarles muchas áreas y quizás deba estudiarlas o realizarlas todas en diferentes momentos de su vida.

c) **Entusiasmo:**

Aproveche su energía y avance tanto como pueda (ya le vamos a dar muchos elementos para evitar errores en los próximos capítulos).

Si cree que ya no puede, que no tiene edad, que ya no es el mismo, lea el siguiente ejemplo personal.

Ejemplo vivencial: Mi cerebro y la Jefatura de gabinete

A poco de cumplir 50 años, diferentes situaciones muy graves de mi vida me habían sumido en una depresión extrema, al punto de que vivía con antiácidos en el bolsillo para poder enfrentar las circunstancias (personales y profesionales) que tenía que llevar adelante. Y sentía tan claramente que estaba acabado que pocas cosas más que mis hijos valían la pena para mí. Dejé de dar clases y conferencias; cambié mucho mi personalidad y abandoné este libro.

Durante una de mis crisis no podía leer siquiera los titulares de los diarios ni los *papers* de investigación, que son mi hobbies favoritos.

Pensaba que ya no era el mismo. Pensaba que mi cerebro no funcionaba con la misma fluidez que en la juventud. Pensaba que mi creatividad había muerto.

Al año ya de haber asumido esa nueva actitud hacia la vida, me ofrecieron un cargo en la Jefatura de Gabinete de ministros para manejar la política de software. Era el cargo que había ansiado toda mi vida pero sentía que no estaba a la altura de las circunstancias y no sabía realmente si lograría tener un buen desempeño.

PODER desde el NO poder

Al principio me costó muchísimo, pero poco a poco fui recuperando mi capacidad, mi creatividad y mi empeño. De hecho, hice una gestión de la que me siento orgulloso.

Evidentemente no soy el mismo que cuando tenía 20 años, pero les aseguro que la capacidad de adelantar jugadas y de analizar la complejidad de los eventos crece con el tiempo y la edad.

Quizás no tenemos la misma velocidad ni la misma facilidad para aprender cosas nuevas o para cambiar de hábitos, pero cuando queremos, sí que podemos.

7.3. ¿Cómo estamos nosotros?

Sin duda alguna su realidad es “mejorable”: por algo ha decidido leer este libro. Digo “mejorable”, porque usted y yo tenemos ganas de crecer y pretendemos un futuro mejor, ya sea para nosotros, para nuestros afectos o para la sociedad toda.

Lo bueno es que no estamos tan mal, dado que al menos pudimos comprar el libro o alguien nos quiere lo suficiente como para dárnoslo en préstamo o como regalo.

Quizás esté apático o dubitativo y sienta que nada tiene sentido.

Si la vida no tiene sentido, lo mejor es hacer que tenga sentido...

Y al sentido, ¡darle vida!

En definitiva, lo mejor que se puede hacer es emprender, salir del inmovilismo, sacudirse y mostrar lo que sabemos hacer.

Cuando algo no funciona hay que pensarlo al revés.

Sigamos así, quietos deprimidos,

¿Cambió algo?

Al contrario. Todo empeora.

El "Principio de Parsimonia" establece que a iguales estímulos, idénticos resultados. Si queremos cambiar la historia, debemos cambiar nuestra manera de actuar.

¡El aprendizaje permanente es esencial para la supervivencia!

En épocas de baja autoestima, me cocinaba mucho y todo tipo de platos. El tema era agasajarme con mis propias manos. También había limpiado la casa al extremo (y no

PODER desde el NO poder

soy para nada bueno en eso pero tenía mi rutina exacta día por día) y extrañaba demasiado a mis hijos. No me permitía parar, y así salí.

Siempre tuve una constante en mi vida: cuanto más duro era el momento, mejor me vestía y la gente me preguntaba la razón de hasta ponerme gel en el pelo. Yo me escudaba en mi hermetismo y la energía positiva que recibía me permitía seguir adelante.

No tenía entusiasmo pero me forzaba a levantarme cada día.

Fui perseverante. Algunos períodos duraron meses y otros años. Pero logré domesticarme a mí mismo para seguir adelante... y me alegro de haberlo hecho.

“Sobra talento y falta perseverancia”. Albert Einstein

Trabajando desde los 9 años me sobraban pretextos, razones o excusas para no seguir estudiando, pero nunca dejé.

Era como comprar un número a la lotería de una vida mejor, y aquí estoy. Obtuve mi último título de grado a los 39 años: nunca dejé de estudiar aunque más no fuera una materia cada uno o dos años.

En lo particular, yo no me considero brillante ni mucho menos: me considero una persona tenaz.

Lo que otros logran por genialidad, a mí me cuesta mucho más, pero quizás, hasta llego más lejos. He sobrepasado a infinidad de personas más inteligentes, pero inconstantes: yo soy perseverante.

Alec Oxenford, el brillante creador de OLX, en un encuentro reducido comentó: “Me fijé que las empresas que conseguían inversión buscaban unos 20 fondos de inversión; yo busqué a 50”. Y concluyó:

“Es muy simple: para conseguir algo, sólo hay que hacer más que el resto”.

Si recordamos a nuestros compañeros de la infancia nos vamos a dar cuenta de que no necesariamente los más vivos han llegado más lejos, sino todo lo contrario.

Siempre les digo a mis hijos: “Vayan a los parques, hablen con los *homeless* (la gente sin techo), y van a encontrar a gente muy inteligente y gente que ha hecho grandes cosas en la vida”.

Este mundo es de los perseverantes.

La cosa era así: yo no tenía energía para nada, ni entusiasmo... sólo quería tener el control de mí mismo, que no me mandaran otros, ni requerir la ayuda de nadie. Tenía que tener el control para tener autonomía. Ponerme pequeños objetivos y lograrlos me fue

PODER desde el NO poder

haciendo más fuerte y me permitió salir adelante. Tener algo de control, aunque sea para cocinarse a uno mismo, da autonomía.

La autonomía y la capacidad de control generan su propia energía y fortalecen la fe en uno mismo. Cada persona procesa sus experiencias como quiere y ajusta las respuestas a la energía que posee.

La voluntad se refuerza en la medida que vamos logrando pequeños hitos: es un medio para conseguir autonomía, que es la que nos da libertad operativa: no aspiramos a ser libres, sino a decidir qué hacer.

La voluntad reforzada por la acción y los pequeños logros inhibe hábitos, pulsiones y tendencias emocionales autodestructivas.

Se requiere una fuerte cuota de perseverancia y capacidad para aprender.

Solo persevera... ¡y perderás!

Ejemplo de vidas ajenas:

El excelente músico argentino Mariano Mores una vez contó una idea que aplicó en su juventud. Con el primer caché importante que recibió se compró 7 trajes, uno para cada día de la semana y se paseaba vestido de gala por la avenida Corrientes, donde le preguntaban sobre el éxito de su primer tema publicado y lo invitaban a otros eventos y espectáculos, y así aprovechó el momento y se hizo famoso.

7.4. ¿Cómo están los demás?

Los demás están en los estadios mencionados; si nosotros aprendemos a superarlos, podemos ayudar al resto a superar la inacción y que nos acompañen en los desafíos.

Primero, debemos identificar las necesidades de cada uno de los otros y ver qué personas tienen objetivos que pueden alinearse con los nuestros. Lo fundamental es contribuir al crecimiento del otro mientras los demás colaboran con el desarrollo de nuestros proyectos.

Alinear objetivos es dar motivos a los otros para acompañarnos.

Dar motivo es MOTIVACIÓN.

7.5. Motivación

La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas que pretendemos.

PODER desde el NO poder

- Motivo: que mueve o tiene virtud para mover.
- Motivar: dar causa para algo.

Ejemplo de Sócrates:

Caminando por las calles de Atenas, Sócrates pasó por una obra y le preguntó a un obrero:

—¿Qué estás haciendo?

—Me estoy ganando el pan, le respondió.

Entonces le preguntó lo mismo al que estaba al lado.

—Estoy construyendo un muro, dijo, y al preguntarle al tercero, éste respondió:

—Estoy erigiendo un templo.

Esa es la diferencia entre un obrero, un artesano y un artista.

Ejemplo de Steve Jobs:

Ojalá todos nosotros pudiéramos hacer como Steve Jobs, eso de mirarse al espejo y decir: “Si me voy a morir mañana, ¿qué quiero haber vivido hoy? Y si me voy a morir dentro de una semana, ¿qué quiero hacer en esta semana? ¿Y este mes?”.

La voluntad debe operar sobre el proyecto y no sobre la anomalía. Debemos tener la resiliencia de superar las anomalías y problemas que se nos presenten, tal como vamos a ver en los capítulos siguientes.

El proceso de motivación se inicia en una posición de estabilidad de la persona a motivar.

Este proceso comienza mediante la generación de necesidades. Por ejemplo: usted ve un coche nuevo y eso lo motiva a comprarlo; ese estímulo ocurre con la introducción de información. En términos de marketing es generación de demanda; en términos psicológicos es incentivar o dar motivo.

El psicoanalista Jacques Lacan decía que no se puede desear lo que no se conoce, por lo cual debemos dar a conocer realidades posibles y para eso debemos empezar por imaginar los futuros queribles.

Si esa información se introduce de manera eficiente en la persona que se desea influir se estará generando la necesidad que provoca una tensión en la persona y, a su vez, esa tensión genera una reacción que puede ser de compra, de realización, de construcción o de búsqueda. Esa respuesta de acción produce satisfacción y permite recuperar el equilibrio.

Un ejemplo doméstico: estamos viendo una película y no sentimos necesidad de ir al baño antes de empezar el film, pero a medida que pasa el tiempo empezamos a

PODER desde el NO poder

recibir información de nuestra vejiga que al principio podemos olvidar, hasta que esa información nos pone en tensión. La tensión, fruto de la información persistente en nuestra vejiga, nos genera una reacción que implica poner la película en pausa e ir al baño. Una vez que fuimos al baño, volvemos al estado de equilibrio inicial previo a comenzar a ver la película.

"Dar el ejemplo no es la principal forma de influenciar a los demás: es la única que existe".
François Michélin

7.6. Miedo

El que teme sufrir, sufre de temor.

Máxima china

Es posible que el miedo haya surgido para preservar a la manada; por eso algunos nos paralizamos ante el depredador, para permitir que otros huyan y otros le den pelea.

Los que nos paralizamos somos simplemente la carnada para el atacante. Estos aprendizajes incluidos en nuestros genes ya no son útiles en el mundo actual.

Hoy las amenazas son más psicológicas y relacionales.

El miedo es cultural y se aprende generación tras generación.

Tememos tanto ser excluidos de un grupo porque nos remite a que la manada nos abandonaba en la pradera, lo que implicaba una muerte segura.

La prueba es que hoy el miedo psicológico tiene los mismos efectos que el miedo físico. Está probado que a los animales que sienten miedo no les crecen ni el pelo, ni las uñas.

El miedo es aprendido, se representa por el temor a lo desconocido y atenta con nuestra necesidad del control.

Personalmente hice cosas que jamás pensé que podría hacer, gracias a que me di cuenta de que el miedo parece duro como una pared pero en realidad es de papel: si hacemos el esfuerzo de superar la resistencia una vez, podremos atravesarlo ininidad de veces muy fácilmente.

Cuando por miedo no nos animamos a enfrentar los desafíos, probemos con tomar pequeños desafíos para que mejore nuestra autoestima y la confianza en nosotros mismos.

PODER desde el NO poder

Según la teoría psicoanalítica, el miedo a lo desconocido alude a problemas con el padre y los problemas de inseguridad a problemas con la madre. Es como si la vida fuera un largo camino desde el vientre materno a los brazos del padre.

Una de las mejores razones para leer este libro es para superar los miedos. Sé que también los puede haber motivado la impotencia ante ciertos retos. El miedo y el sentirse impotente angustia, paraliza, estresa y hasta enferma.

“No es valiente quien no tiene miedo. Valiente es el que tiene miedo y logra dominarlo”. René Goscinny, autor de Asterix

Me recuerdo a mí mismo como un temeroso niño sucio y avergonzado, hasta que me di cuenta de que tener miedo no era negocio. Espero que a través de este libro mis experiencias ayuden a otros a superar el miedo.

El miedo de los otros es un gran negocio.

Ejemplo vivencial:

De joven me tocó participar de un grupo en el que “adoptábamos” niños carenciados en carácter de hogar sustituto. Una vez me tocó traer lo que parecía un adolescente de unos 15 años que vivía en una precaria habitación con sus seis hermanos, su madre y sus eventuales amantes (cuando no violadores).

La sorpresa se dio en el momento de que una colaboradora lo quiso bañar: descubrimos que en realidad era una niña, que había evitado identificarse como tal por miedo a ser violada; incluso en una revisión médica se determinó que había logrado detener su desarrollo sexual por el miedo.

Es posible que el miedo esté totalmente justificado en experiencias anteriores, pero inhibirse de emprender cosas que nos gustan por experiencias pasadas es una forma de repetir la agresión y el dolor

Valiente es quien logra que el miedo no lo paralice.

El miedo persistente, fruto de experiencias anteriores, es parte de lo que se denomina “victimización secundaria”, cuyos efectos pueden ser peor que la propia agresión recibida.

Un golpe o una agresión física o psicológica que recibimos no nos afectan tanto en sí mismos como por los futuros que nos negaremos a nosotros mismos a causa de ellos. Este tipo de victimización secundaria reside en un principio de culpa que absurdamente sentimos los que sufrimos las agresiones.

La victimización secundaria no nos permite llegar a lo que amamos por el temor a las posibles consecuencias, llevándonos a extremos insanos de cautela.

PODER desde el NO poder

“La cobardía es asunto de los hombres, no de los amantes / Los amores cobardes no llegan a amores, ni a historias, se quedan allí / Ni el recuerdo los puede salvar, ni el mejor orador conjugar”.

Silvio Rodríguez, “Óleo de una mujer con sombrero”

Ya sea cuando conocemos a una potencial pareja o cuando nos ofrecen un trabajo, un negocio o un interesante plan político, la respuesta nunca debería ser ignorarlo por miedo a la decepción.

Todos los perversos invierten en miedo: sus resultados están asegurados.

Ejemplo antropológico:

En todas las civilizaciones siempre existieron dos poderes: el poder de lo conocido, representado por el poder político, y el poder de lo desconocido, representado por el poder religioso. Alguien puede revelarse y hasta matar al cacique, pero nunca al médico brujo, porque:

Uno puede torturarnos hasta la muerte, pero el otro puede torturarnos hasta en el más allá.

De allí que los libros religiosos son libros con reglas de convivencia y de costumbres sanitarias, como el tratamiento del puerperio en la Biblia. En realidad, eran parte constituyente para conformar el tejido social.

El antónimo del amor no es el odio sino el miedo.

Lo inteligente no es tener miedo, es medir el riesgo.

7.7. Gestión de riesgos

*Cuando nuestro centro es fuerte
todo lo demás es secundario,
incluso los riesgos.*

Elie Wiesel

PODER desde el NO poder

Primero tenemos que entender que no hay vida sin riesgo. En los proyectos pasa lo mismo. Los riesgos no deben paralizarnos ni hacernos abandonar ideas. Los riesgos se miden, se calculan y luego se toman las decisiones que correspondan.

El miedo, como veremos más adelante, es una reacción primitiva, emocional y paralizante.

Gestionar los riesgos es una actitud de profesionalismo.

Los riesgos son un costo que debe ser medido.

¿Cómo se miden los riesgos?

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Listar los riesgos de forma detallada.
2. Medir el impacto que pueden producir.
3. Establecer una probabilidad de ocurrencia de cada uno desde 0 a 1, donde 0 es imposible y 1 es la certeza de la ocurrencia del suceso.

Si suma los riesgos, multiplicando el impacto de cada uno por su probabilidad certera de ocurrencia, le da como resultado el costo de riesgo verdadero del proyecto.

Debemos ser sinceros en nuestras apreciaciones: no hay que asustarse con los impactos posibles sino ser lo más precisos con la asignación de probabilidades de ocurrencia. Incluso recomendamos preguntarle a terceros no involucrados para evitar mediciones optimistas o pesimistas.

El riesgo se basa en la probabilidad de ocurrencia de una vulnerabilidad determinada. Estas vulnerabilidades y riesgos deben ser mitigados.

Mitigar un riesgo no implica necesariamente evitarlo o eliminarlo, sino disminuir su probabilidad o impacto. Un ejemplo de mitigación es usar cinturón de seguridad o casco, que disminuyen el daño ante un accidente.

Si un proyecto no tiene riesgos, seguramente no es suficientemente atractivo.

**Si un proyecto no tiene riesgos,
no lo haga.**

En términos empresariales el riesgo se "paga" con la potencial rentabilidad.

Existen infinidad de modelos de riesgos: los proyectos interesantes no son necesariamente los que dan satisfacciones o ganancias sino los que dan el mejor ratio multiplicador de la rentabilidad, respecto a la inversión y a los riesgos asumidos que,

PODER desde el NO poder

medidos en términos de probabilidad e impacto, se convierten en un costo más que puede ser securitizado (factible de contratar un seguro).

Lamentablemente, muchos de los riesgos de los proyectos personales, políticos o empresariales no pueden ser securitizados, pero analizar los riesgos asociados nos ayuda para evaluar la verdadera satisfacción o beneficio que podemos obtener de una iniciativa.

Al menos, analizando riesgos le perdemos el miedo a las posibles consecuencias, ya que evaluamos con detalle el verdadero impacto, su probabilidad y las herramientas de mitigación que en definitiva son otros costos.

Los riesgos no nos paralizan: nos movilizan a medirlos y a mitigarlos.

7.8. El enojo

Si tienes un problema, no te preocupes. Ya tendrás otros.

F.B.R.

Creo que gran parte de los problemas que tenemos las personas emocionales es confundir la validez de nuestra producción con la validez de nuestra persona e identidad.

Si nos convertimos en observadores de nuestra propia producción veremos que podemos sobrevivir al error, relajarnos y aprender.

Vimos en las Debilidades del Poder que cuando nuestro cargo, nuestra tarea, nuestra personalidad, una relación o el conocimiento es la base de nuestra identidad somos demasiado vulnerables y la menor dificultad puede desestabilizarnos.

Ejemplo: Pelear con un psicólogo:

(Aclaro que amo la psicología y que creo que a este mundo y a mí mismo nos harían muy bien muchos más buenos psicólogos).

Hace varios años, antes de estudiar psicología, presencié un intento de pelea entre algún ofendido “poseedor de la razón”, Pepe, y un psicólogo manipulador, Edgardo (como en todas las profesiones también hay psicólogos manipuladores).

La cuestión es que el profesional había tenido un comportamiento absolutamente indebido: había usado un artículo privado de la otra persona y lo había roto con total premeditación.

Cuando el dueño del artículo roto lo increpó, pidiendo las explicaciones del caso, Edgardo, lejos de disculparse o hacerse cargo del problema en

PODER desde el NO poder

cuestión, relativizó el hecho diciendo: “Lamento que te sientas así por algo material; deberías rever tu comportamiento”.

La ira de Pepe no se hizo esperar, sin embargo Edgardo continuó eludiendo la cuestión, endilgándole problemas personales y psicológicos de todo tipo. Pepe lo insultó de todas las formas imaginables y Edgardo respondió diciendo sentirse apenado por verlo incapaz de manejar su juicio, llegando a decir esas palabrotas que no estaban a la altura del Pepe, a quien él decía querer y estimar.

Finalmente tuvimos que separarlos para que no se lastimaran, sobre todo porque seguramente Pepe saldría herido, dado que Edgardo parecía fisicoculturista. De lo contrario creo que no habríamos intervenido para que Edgardo repensara sus criterios y metodologías abusivas de discusión.

A mis hijos desde pequeños traté de inculcarles que;

El que se enoja, pierde.

A su vez el que no se enoja ni se compromete emocionalmente, aparte de ser un sociópata, también pierde.

¿Qué se pierde? Lo más hermoso de la vida, que es comprometerse con alguien, con una idea, con un sentimiento y dejar todo por ello. Es el desafío más importante que podemos tener y que justifica cualquier sentimiento... y hasta el sufrimiento.

7.9. Liderando emociones entrópicas

i. Liderando la mediocridad

Los sueños son las pesadillas de los mediocres.

F. B. R

PODER desde el NO poder

Mediocridad

 CAUSAS PROBABLES	Inseguridad, modelos autoritarios, experiencias anteriores, miedo.
 SÍNTOMAS	Imita a otros, falta de iniciativa y creatividad. No se cuestiona su accionar. Perfil
 IDENTIFICACIÓN	Trabajos individuales de creatividad y nuevas propuestas. Repreguntar el porqué de sus opiniones.
 TRATAMIENTO	Mediante la cultura de empresa, brindando tolerancia al error, resaltando y premiando la iniciativa y otras señales que liberen el potencial de las personas. En definitiva: ¡que la iniciativa y el autoliderazgo sean moda!
 PELIGRO	Cuidado con sus opiniones y su iniciativa, que siempre debe ser controlada. También tenga cuidado con las normas no escritas y el “radiopasillo”.

Algunas frases inspiradoras:

“La mediocridad, posiblemente, consiste en estar delante de la grandeza y no darse cuenta”.

Gilbert Keith Chesterton

“La mediocridad se va a acabar el día que el suicidio sea moda”.

Arturo Jauretche

“Sólo una persona mediocre está siempre en su mejor momento”.

William Somerset Maugham

“La moda es una forma de fealdad tan intolerable que tiene que ser cambiada cada seis meses”.

Bernard Shaw

“La mediocridad para algunos es normal, la locura es poder ver más allá”.

Charly García

PODER desde el NO poder

ii. Liderando la obsecuencia:

El obsecuente o “El Pelota”	
 CAUSAS PROBABLES	Inseguridad, miedo.
 SÍNTOMAS	Trata de concentrar la relación con los otros. Avala cualquier decisión que tomemos. Resuelve los problemas que Perfil mismo denuncia. Hace preguntas elementales Perfil tal de vernos.
 IDENTIFICACIÓN	Consultar opinión sobre decisiones nocivas.
 TRATAMIENTO	Dar a otros la resolución de los problemas que denuncia. No permitir la intermediación en la comunicación.
 PELIGRO	Parecen y son útiles en el corto plazo. Dejan que nos equivoquemos solos. No creer su visión de la realidad.

iii. Liderando el “Perfil Bajo”

La gente que tiene un perfil bajo por lo general tiene límites autoimpuestos. Compra cierto rol, donde está cómodo, y cree que es lo mejor para él. La gente que se autoimpone límites dice: “Yo no soy bueno para esto o lo otro”, y la verdad es que pueden ser realmente buenos.

Se puede notar a simple vista que esta persona maneja con holgura sus responsabilidades pero no quiere más. Nosotros vemos claramente su potencial, pero no hay peor ciego que el que no quiere ver.

Una cosa es que no quiera y otra que no pueda. Si no puede, es muy bueno para la organización, dado que no necesariamente todos tenemos el mismo potencial de crecimiento, ni pretendemos las mismas cosas.

PODER desde el NO poder

Si vemos que realmente tiene otro potencial y lo necesitamos, debemos explorar sus experiencias anteriores y sus necesidades, para brindar la confianza y la motivación que requiera para desarrollarse.

En esta categoría se encuentra la máxima oportunidad de desarrollo de recursos humanos en todas las compañías y proyectos.

Ejemplo de los elefantes y sus límites autoimpuestos:

Quizás conozcan el modo de amaestrar y domesticar a los elefantes en la India pero igual viene a ilustrar el tema de manera impecable.

Los elefantes son animales muy nobles, testarudos y con una gran memoria. De chiquitos, para domesticar su rebeldía atan al elefantito con una sogá o cadena a una estaca.

El elefantito evidentemente intenta quitársela por todos los medios. Intenta, intenta, intenta... Según dicen, al tercer mes aproximadamente el elefante deja de intentar sacarse la cadena y no lucha más con la estaca.

En ese momento sueltan al elefantito y a partir de allí y durante toda la vida cada vez que se pone bravo simplemente le ponen una anilla en la pata, como cuando era pequeño. De grande el elefante con su tamaño y con su fuerza tranquilamente haría volar cualquier estaca, pero no puede, porque recuerda su experiencia anterior de haber luchado meses contra la estaca. Por no haber podido aquella vez, de grande simplemente se resigna.

¿Cuántas estacas psicológicas tenemos nosotros en nuestra mente?

PODER desde el NO poder

Perfil bajo	
 CAUSAS PROBABLES	Experiencias anteriores, inseguridad, miedo.
 SÍNTOMAS	No desarrollan su potencial. Se quedan callados sobre Perfil que manejan y conocen.
 IDENTIFICACIÓN	Trabajos individuales de riesgo para la aplicación de sus conocimientos.
 TRATAMIENTO	Tolerancia al error. Dar proyectos de riesgo moderado pero crecientes. Aprender y enseñar a decir "No".
 PELIGRO	Discriminar lo principal: es preferible que hagan menos y mejor.

iv. Liderando el estrés (inadecuado manejo de prioridades)

PODER desde el NO poder

Estrés

 CAUSAS PROBABLES	Diferencia entre la realidad y el estado deseado. Falta de criterio para valorar su tiempo y esfuerzo. Falta de delegación o ineficiente gestión de equipos. Deficiente asignación de prioridades.
 SÍNTOMAS	Superados por las tareas pendientes. Pérdida de calidad. Concentran demasiado el trabajo en sí mismos. Problemas de presión y salud.
 IDENTIFICACIÓN	Preguntar porcentaje de h <input type="text" value="Perfil"/> dedicado a tareas importantes y cuántas a tareas imperativas.
 TRATAMIENTO	Coachear en criterios de delegación, formar en inteligencia emocional y gestión del tiempo. Tratar de ver lo bueno de lo malo. Pedir ayuda: no tiene por qué resolver todo por sí mismo. Priorizar las tareas: su valor reside en saber discriminar lo principal de lo accesorio. Trabajar de a un problema por vez, como si el resto no existiera. No querer ser perfecto ni pedir perfección. Ponerlos en proyectos minuciosos y delicados de poca importancia.
 PELIGRO	No confiar ni avalar sus actitudes o se enfrentarán al resto.

Recomendación: en casos de estrés colabore con lo inevitable, sostenga la respiración hasta que no pueda frenar sus reflejos de pulsión de supervivencia; esto desagotará la mente y "reseteará" su cerebro.

v. Sentirse un Ganador

Si nos sentimos superhombres por tener el amor de alguien, sólo observemos sus anteriores amores y dejaremos de sentirnos tan especiales.

¿Qué significa ser un ganador? Soledad. Porque la gente se asume como vulnerable e imperfecta, entonces cuando ve que a alguien le sale algo perfecto, se aleja o se acerca con una sonrisita mientras da los palos por atrás...

PODER desde el NO poder

¿Entonces qué necesitamos ahí? Gente sincera que te diga: “No te la creas que te la vas a pegar”.

“La maldad es cuestión de precio”.

Cuando no podemos alcanzar algo muchas veces nos sentimos estúpidos; por eso me parece apropiado que analicemos las diferencias entre bondad, maldad y estupidez.

Ganador	
 CAUSAS PROBABLES	Ganadores de victorias fáciles o han heredado éxitos.
 SÍNTOMAS	Desprecian a los que no son como ellos. Menoscaban la perseverar <small>Perfil</small>
 IDENTIFICACIÓN	Actitudes despectivas.
 TRATAMIENTO	Ponerlos en proyectos minuciosos y delicados de poca importancia.
 PELIGRO	No confiar ni avalar sus actitudes o se enfrentarán al resto.

PODER desde el NO poder

vi. Conductas “Ganar-Perder”

Ganar Perder	
 CAUSAS PROBABLES	Falta de confianza en sus propias capacidades. No confían en el reconocimiento de su trabajo.
 SÍNTOMAS	Hacen muchas comparaciones con otros. Perfil
 IDENTIFICACIÓN	Denuncian o ponen en evidencia los errores ajenos. Buscan culpables de sus errores. Se detectan mediante evaluaciones 360° (indagando a pares, proveedores, clientes, empleados y jefes).
 TRATAMIENTO	Fijar objetivos de logro colectivo. Premiar y reconocer la colaboración con el grupo.
 PELIGRO	Contaminan el espíritu de grupo. Son letales en el largo plazo. Ud. puede ser su próximo escalón.

Bondad, maldad y estupidez

(Humor, pero no tanto)

Y yo... ¿soy bueno, malo o estúpido?

Como no termino de juzgarme a mí mismo, ni creo que termine de hacerlo en mi vida, me tomaré el atrevimiento de escribir este relato en tercera persona.

En este mundo están los buenos, los malos y los estúpidos.

Los estúpidos son demasiado estúpidos para ser buenos y demasiado estúpidos para ser malos. Generalmente son ellos los que se piensan que son buenos o malos pero en realidad no pasan de ser estúpidos.

PODER desde el NO poder

Para algunos, los buenos son un subconjunto de los estúpidos, pero hay que ser estúpido para creer esto. Aunque lo piensan muchos malvados y gran parte de los estúpidos.

Pero para ser bueno no alcanza con ser estúpido: hacen falta valor y valores (cosas que uno quiere y decisión para defenderlas).

Se dice que no se puede ser bueno del todo; también podríamos decir que tampoco se puede ser malo con todos, todo el tiempo... sería insano, sería estúpido.

Insana es una persona incapaz de encontrar alternativas. Ni a los buenos ni a los malos les faltan alternativas pero tampoco les sobran. A los únicos que les sobran alternativas son a los estúpidos.

Aquí no definiremos qué es ser bueno, ni malo (sería estúpido) pero al menos vamos a tratar de clasificar-nos.

Clasificación no excluyente de los estúpidos:

- a) Los que se creen vivos: son demasiado estúpidos para darse cuenta de que son estúpidos.
- b) Los que creen que el mundo está lleno de estúpidos.
- c) Y los simplemente estúpidos.

Algunos llegan alguna vez a reconocer su estupidez y a pensar que son los únicos estúpidos del mundo. Grave estado de estupidez egocéntrica previa a una estúpida justificación de alguna cosa.

Otros llegan a reconocer verdaderamente su estupidez y eso les hace sentir mal (estupidez depresiva).

Están los que tratan de explicar sus estupideces (estúpido analizado).

Y los que tratan de corregir sus estupideces (estúpido acomplejado).

Pero lo realmente estúpido, es una vida exenta de estupideces, tanto como de errores o actitudes ilógicas y/o inconvenientes.

Es imposible tener una vida exenta de estupideces: cada uno elige las estupideces que le gusta cometer, por eso nos hacemos compañeros de quienes las comparten, amigos de quienes las comprenden y nos enamoramos empedernidamente de quienes las aborrecen.

Así, cada uno elige las estupideces que le gusta cometer, pero no siempre nos gustan las estupideces que cometemos: algunas las hacemos por placer y otras por estúpidos, simplemente.

La maldad es una cuestión de precio

PODER desde el NO poder

¿Qué valoramos? ¿Qué apreciamos? ¿Qué queremos?

Valor, precio y afecto son decisiones relacionales que forman parte de un trueque monetario o psicológico que nos define el ser, donde la confusión es clarísima y la indefinición es estupidez.

¡Que el miedo no nos destruya!

Si no tenemos en claro los valores siempre buscaremos más porque nunca encontraremos nada.

Pensemos que “amar es deficitario”. ¿Qué nos interesa, el amor o el déficit? Siempre se vuelve al primer error.

¿Y yo qué soy? Yo creo ser un estúpido, si no, no escribiría esto.

7.10. ¿La lealtad sirve?

Por lo general nos hacemos esta pregunta cuando sentimos que no somos retribuidos como creemos merecerlo.

La realidad es que los otros, incluido nuestro jefe, piensan exactamente lo opuesto: que es mucho lo que recibimos, que estamos privilegiados, que estamos en deuda.

Si pensamos hacer un planteo para que nos consideren de otra forma, que puede ser sentido como una traición o una escena de celos, debemos preguntarnos:

¿Para qué sirve tener razón?

Si tener razón nos puede separar del proyecto o enfrentarnos con las personas que queremos, carece de sentido el planteo. Lo mismo que sucede con tener razón ante un auditorio ausente o repleto de personas que no nos importan y quizás, ni volveremos a ver.

Tener razón resulta un refuerzo identitario que sólo precisamos para expiar otras insatisfacciones.

Debemos rever las razones por las que nos sentimos así: ¿somos nosotros, son otros o debemos reevaluar nuestro posicionamiento y la información de base que tienen otros para justificar sus perspectivas y juicios hacia nosotros?

Generalmente son las tres razones. Nosotros buscamos algo donde no podemos obtenerlo; los otros no tienen la capacidad de apreciar nuestra dedicación y seguramente hemos dado señales que a los otros los impulsan a tratarnos de una manera u otra.

PODER desde el NO poder

¿Cómo salir de estos escenarios que nos hacen sufrir? Hay dos caminos: abandonarlos o empezar a dar señales diferentes con pequeños actos. Será un proceso gradual y lento.

Tengamos en cuenta que no hay trabajo más difícil que el reposicionamiento en personas que nos conocen. Y cuanto más nos conocen, más difícil es.

Algunas parejas cuando ven caer la intensidad de la relación lo hablan y luego acuerdan, por ejemplo, cuidarse entre ellos un poco más, ir al gimnasio, hablar de otro modo, irse de vacaciones, etc.

Si no contamos con la ayuda de el/los otro/s, la tarea es sólo nuestra. Una estrategia es acercarse todavía más para entender al/a los otro/s involucrado/s.

Ten a tus amigos cerca y a tus enemigos mucho más cerca.

El acercamiento puede permitirnos entender las razones de los juicios que hacen sobre nuestra persona. A la vez, permite que se nos conozca de otra forma y se nos valore diferente.

En cualquier caso, el acercamiento debe ser acompañado de nuevas actitudes de nuestra parte; de lo contrario sólo servirán para que perdamos tiempo y los demás confirmen los criterios anteriores.

Tengamos cuidado de no exponernos a maltrato que jamás debe ser aceptado, ni siquiera de nuestros hijos. Con mis hijos he cambiado mis actitudes mil veces -y lo sigo haciendo- para brindar la información y generar las respuestas que los ayuden a crecer. No soy el mismo padre cada día, ni debo serlo: de lo contrario elaboran una estrategia de respuesta y dejan de crecer.

El desafío como padres es ser diferentes cada día y cuando sentimos que llegamos a una realidad estancada, cambiar, cambiar y cambiar aunque no lo sintamos y aunque nos cueste muchísimo. Es la manera de impulsarlos a que no se estanquen y sean cada día mejores.

¿Sirve la lealtad?

Veámoslo al revés: ¿sirve no ser leal? Cuando uno no es leal nadie nos debe nada, ni sienten que sea negocio acercarse, ayudarnos o darnos posibilidades.

Conclusión: claro que sirve la lealtad, aunque no nos paguen recíprocamente si tenemos la posibilidad de que sí lo hagan. El resto depende de nosotros y de cómo negociamos esa lealtad; recordemos siempre que:

En la vida no obtenemos lo que nos merecemos, tenemos lo que logramos negociar.

PODER desde el NO poder

Si queremos crecer, la respuesta está siempre en buscar y generar lealtades y alianzas.

Sólo la absoluta lealtad atrae el amor y las dudas lo alejan.

Si uno apuesta por alguien o ese alguien ha apostado por nosotros, no tiene sentido dudar o dejar entrever dudas ante terceros. Los “terceros” políticos o comerciales, cuando perciben nuestras dudas, pueden incluso tentarnos con oportunidades para demostrar que tenemos precio.

Una vez “comprados”, difícilmente nos respeten o confíen en nosotros; seguramente se pueden aprovechar e incluso a nosotros nos puede convenir, pero sólo a corto plazo. En el largo, la lealtad y la ortodoxia en nuestras relaciones son los pilares que construyen nuestro éxito.

En el marketing relacional se valúa a cada cliente o relación por el CTLV (Customer Total Life Value, el valor de vida total del cliente), es decir, por los beneficios que nos puede dar a lo largo de su vida.

Las relaciones constructivas son difíciles de adquirir y resultan caras por el tiempo que insume ganar la confianza y compartir códigos y significados. Las relaciones crecen en valor a lo largo del tiempo y se hacen más y más valiosas.

Las personas que no son leales no llegan a conocer el valor que se obtiene en las relaciones a largo plazo, desde entenderse con el otro en décimas de segundo a la confianza de poder construir con grandeza, sin las “deseconomías” de la desconfianza.

Las diferencias que tengamos con quienes confiamos o con quienes confían en nosotros deben ser tratadas en privado e intentar llegar a acuerdos. Si el acuerdo no es posible en algún aspecto, es mejor resignar cualquier postura e incluso retirarse antes que perder la relación.

Empecinarse en tener la razón, forzar acuerdos o convencer a cualquier precio es lo peor que podemos hacer.

Hay muchas palabras y situaciones de las cuales no se vuelve atrás.

En una oportunidad me tocó asesorar a una persona que apreciaba enormemente. Desde lo profesional, si bien compartíamos muchísimas cosas, en la práctica operativa del día a día teníamos importantes diferencias, al punto de hacerme sufrir hostigamiento, lo que me permitió pensar que ya no había afecto entre nosotros.

Me sentía traicionado. Tuve oportunidades de cambiar de bando, y el dolor de la desazón me lo hizo evaluar.

Al final, pensé que lo que hace al traidor es su propia esencia. El resto son pretextos y circunstancias, razones para justificarse.

PODER desde el NO poder

Yo nunca he sido un traidor y decidí seguir siendo fiel al afecto que le había profesado a esa persona. Me propuse olvidarlo y olvidé, como se olvidan las situaciones traumáticas.

Luego, muy poco tiempo después y de forma inesperada, salió en mi auxilio ante un evento personal de gran calibre, exponiéndose personal y económicamente de manera sorprendente.

Por eso no debemos perder el derecho a la sorpresa: es una de las mejores cosas de la vida.

Reitero: ¿De qué sirve tener razón si me aleja de los que quiero? Con mis hijos he llegado a admitir, permitir y cambiar aspectos muy personales míos transigiendo en cosas que no había cedido ante nadie.

Transigir y cambiar cosas inadmisibles para nosotros demuestra la medida del amor que somos capaces de dar, contrarias a nuestra comodidad, deseos, preferencias o criterios.

La transigencia es una medida del amor.

Si los deshonestos supieran el gran negocio que es ser leal, lo harían por negocio y no por sentirlo.

Una anécdota del humorista Sergio Abrevaya:

Éramos muy jóvenes y apenas empezábamos a compartir la amistad con Sergio. Un día me vio dudando acerca de cómo tratar una persona en una negociación complicada. Con la genialidad que siempre lo caracterizaba, me dijo:

—Uno puede hacer dos cosas: actuar bien o actuar mal. El otro también tiene esas dos posibilidades. Si el otro va actuar mal, no importa cómo actúes, él va a actuar mal. Y si el otro iba a actuar bien y vos actuaste mal, perdiste un cliente y quizás un amigo.

—Entonces, ¿cómo hacer para no salir perjudicado?, le pregunté.

—El secreto es arriesgarse controladamente, me respondió, dado que el único escenario productivo es cuando ambos actúan bien.

Por eso, actúe bien siempre y hágalo con cautela, a la espera de encontrar un gran amigo.

8. El poder de la Información

*La experiencia es conocimiento;
el resto son datos.*

A. Einstein

8.1. Información, Decisión y Poder

Nunca en la historia de la humanidad hubo tanta información al alcance de la mano, y eso es PODER.

Más del 99% de los investigadores que han existido están vivos y generando conocimiento. SIGO CREYENDO QUE ESTA FRASE ES CONFUSA, SOBRE TODO AL PONER LA PALABRA #HISTORIA

Pensemos que todo lo que aprendimos en el sistema educativo lo creó menos del 1% de los pensadores y científicos.

Si nos comparamos con Da Vinci o Galileo y otros pensadores de la antigüedad que podían concentrar gran parte del conocimiento de la humanidad en sus propias mentes, hoy somos mucho más ignorantes en términos relativos.

El conocimiento es PODER para el que lo tiene y marginación o dependencia del resto hacia los poseedores de la información. A pesar de todo lo que estudié e investigo día a día, me siento extremadamente vulnerable por todo lo que no sé.

De chiquito me propuse no depender del conocimiento de otros en todo lo que estuviera a mi alcance y eso fue liberador.

Empecé por intentar entender de electricidad, plomería, albañilería, pintura y empapelado viendo a otros y analizando cómo hacían los trabajos. Eso me dio mi primer oficio de empapelador con que pagaba mis estudios.

Creo que lo que pude avanzar en mi vida fue por mi hambre de conocimiento y una razonable perseverancia.

No entiendo cómo la mayoría de la gente puede vivir normal y tranquilamente sin tratar de ser más poderoso a través del conocimiento.

Debemos elegir conscientemente qué elegimos saber y que elegimos ignorar, complementándonos en equipos, respetando el conocimiento y la opinión de los otros.

El problema de hoy reside en cuánto tiempo debemos invertir en buscar la información adecuada para cada problema.

PODER desde el NO poder

Uno de los desafíos más importantes en lo personal y en las organizaciones es disponer de información de valor en tiempo, volumen y forma donde se precisa.

¿Qué leer? Cuando el conocimiento se expande a tal velocidad, somos aquello a lo que dedicamos nuestro tiempo.

**La información y el conocimiento son como una estrella fugaz:
son brillantes por un tiempo pero luego se evaporan o desaparecen.**

8.2. ¿Por qué la información es Poder?

La información es Poder porque sirve para adelantarse al futuro. Va desde comprar un billete de lotería hasta conocer cómo va a cotizar un bono, pasando por saber qué criterios va a utilizar una persona para tomar una decisión.

La información es Poder porque nos permite comprender la realidad en la que estamos inmersos para poder avanzar. De lo contrario, estamos paralizados o perdidos. En definitiva, la información sirve para orientar nuestro comportamiento.

La información nos permite avanzar sin miedo.

Tanto para adelantarnos al futuro como para entender la realidad tenemos muchas herramientas alternativas para conseguir la información que necesitamos.

8.3. Fuentes de Información

La información y los datos teóricos provienen de las siguientes fuentes:

1. Percepción de la experiencia del presente.
2. Experiencia, que es la acumulación propia de percepciones anteriores.
3. Conocimiento, que es la acumulación de experiencias de terceros.

Dicho esto, muchas veces usaremos alternativamente estos tres conceptos como sinónimos o cuasi sinónimos, a los efectos del análisis del Poder.

PODER desde el NO poder

Percepción, Experiencia o Conocimiento => **Información**

La información que existe en toda situación de Poder puede clasificarse temporalmente en:

1. La historia.
2. El momento.
3. El futuro.

a) La historia

Si crees que es la primera vez, ¡no sabes contar!

FBR

La información sobre la historia siempre está sesgada o deformada, ya sea que provenga de otras personas o incluso de nosotros mismos.

Si la información proviene de nuestras propias experiencias se deforma por las siguientes causas:

1. La situación que recordamos incluía un universo de información del cual sólo pudimos percibir una pequeña parte por las restricciones del tiempo disponible y por las limitaciones de nuestro propio aparato cognitivo.⁵⁹
2. Luego de la situación en sí, quedamos influidos emocionalmente, lo que deforma aquello que recordamos, en función del resultado de la situación.

Solemos exaltar los éxitos y tendemos a desestimar los errores.

Por ejemplo, la amnesia opera para mantener la salud y evita que recordemos situaciones traumáticas que nos harían revivir el dolor.⁶⁰ En algunos casos esos recuerdos sólo se pueden recuperar con hipnosis.

⁵⁹ Ver capítulo sobre Incertidumbre.

⁶⁰ En varias oportunidades he tenido episodios de amnesia luego de situaciones como el encierro, la tortura y hasta mi propio divorcio. Tiempo más tarde me encontré con escritos elaborados por mí mismo en esas fechas, que desconocía totalmente. En psicología aprendí que la amnesia opera como un mecanismo de cura natural para situaciones traumáticas.

PODER desde el NO poder

La memoria opera mediante marcadores emocionales; solo recordamos lo que consideramos significativo desde el punto de vista emocional.

3. Por último, recordamos la última vez que recordamos.

Cada vez que recordamos un hecho lo recreamos al expresarlo y lo volvemos a archivar, mezclando los eventos originales con la forma de reproducirlos en cada situación, imbuidos también emocionalmente de las experiencias de esta última situación. Es como el juego del teléfono descompuesto,⁶¹ donde en cada paso de reproducción capturamos la información con ruido emocional e inconscientemente la reproducimos deformándola una y otra vez.

La incesante repetición y reproducción de un hecho es la razón por la que podemos terminar creyendo nuestras propias mentiras, sin necesidad de llegar a considerarnos mitómanos.

Por otra parte, cuando recibimos información sobre la historia de parte de terceros, ya sea como comentarios, noticias e incluso como conocimiento de libros, artículos o tesis teóricamente asépticos y objetivos, “compramos” las deformaciones conscientes o inconscientes producidas por su propio autor.

Estas deformaciones se ven agravadas por sus respectivos intereses, si el autor o sus fuentes están comprometidos en la situación a la que se aplica.

“Si la historia la escriben los que ganan / eso quiere decir que hay otra historia”. Lito Nebbia
--

Conclusión: resulta extremadamente peligroso basarnos en la información, la experiencia y el conocimiento histórico para predecir comportamientos actuales o futuros. Corremos infinidad de riesgos al apostar en función de la información histórica, cualquiera sea su fuente.

Cerrarnos en nuestras creencias o en las de los otros nos sume en lo que denominamos “esclavitud del dogmatismo”⁶² y así perdemos el derecho a la sorpresa, disminuyendo nuestro interés y nuestra atención, generándonos la peor de las cegueras, que es no querer ver.

Para poder tener un diagnóstico completo de la perspectiva histórica en cada situación de Poder, deberíamos analizar los fenómenos específicos de:

61 Este conocido juego consiste en transmitir en secreto, de boca a oído, un comentario pasándolo sucesivamente entre todos los participantes; luego, la persona que inició el juego dice lo que transmitió y el último, lo que cree que recibió. Las diferencias entre uno y otro mensaje suelen ser tan fuertes que son fuente de diversión.

62 Esto se estudiará en los respectivos apartados que incluimos más adelante.

PODER desde el NO poder

- La historia del contexto y la escena.
- La historia de los sucesos en cuestión.
- La historia relacional de los actores.
- La historia del otro o los otros.
- Nuestra historia.

b) El momento

Ya vimos oportunamente las limitaciones para percibir la realidad aparentemente caótica en la que vivimos y mucho más cuando estamos atravesados por emociones que nos ciegan. Por este motivo analizaremos los conceptos que reducen o deforman nuestra percepción de la realidad, como son los paradigmas y los sesgos cognitivos.⁶³

c) El futuro

Uno de los consultores más afamados del mundo en análisis de tendencias fue llevado a España por una importante corporación en *petit comité* para que les proporcionara información sobre qué es lo iba a acontecer en el cambiante mercado tecnológico.

Luego de una excelente presentación, repasando información histórica y conceptos interesantes, llegó el momento de la ronda de preguntas, que inició uno de los directivos:

-Muy buena la presentación. Ahora bien, lo contratamos para saber qué es lo que va a suceder en el mercado. ¿Nos lo puede decir?

-¿Y qué es lo que van a hacer ustedes?, le contestó el consultor.

Más allá del razonable enojo de los ejecutivos por el altísimo costo de la reunión, lamentablemente el conferencista tenía razón. La realidad del mercado tecnológico no era ajena a lo que los directivos asistentes podían hacer: la afectaban y en mucho.

De igual forma, la realidad del futuro depende de lo que hagamos cada uno de nosotros y, como en cada momento podemos cambiar nuestra manera de pensar y actuar, los otros también pueden hacerlo. Por lo tanto:

La información sobre el futuro no existe, solo hay probabilidad.

La información sobre el futuro no existe, son sólo apuestas, proyecciones o especulaciones..

¡Los datos sobre el futuro son pura especulación!

⁶³ Para entender con suficiente profundidad este punto conviene repasar el ítem "Características del CAOS y del Poder".

PODER desde el NO poder

8.4. Información vs. Datos

La ciencia Estadística diferencia el concepto de dato del de información, considerando que la información es el resultado que se infiere de una evaluación o búsqueda de patrones en los datos analizados.

El “dato” es considerado como característica objetiva e inalienable de una situación que se describe.

La realidad del Poder nos complica esta diferenciación, haciendo del término “dato” una verdadera utopía.

Hoy hasta en la Física se demostró que la medición altera la medida, dado que para medir cualquier fenómeno se interfiere con el mismo.

La deformación del “dato” surge ya en definir qué es lo que se mide y cómo se mide.

Conclusión: a los efectos del Poder, en este libro consideraremos al “dato” como análogo al concepto de “información”, dado que ambos contienen alto grado de subjetividad a la hora de basar o fundamentar nuestras acciones estratégicas.

8.5. Datos buenos, datos malos y fake news

En una sociedad saturada de impactos, que en definitiva son datos, resulta clave identificar qué datos debemos descartar o ignorar para no distraernos, para luego conseguir y operar con los datos que puedan servirnos para inferir y construir verdadera información útil para la toma de decisiones.

Las Fake News son la versión actual de las falsas noticias y rumores, cuyos antecedentes hemos visto repetirse sobradamente en la historia y que Joseph Goebbels definió como Ley de la Comunicación: “Miente, miente, que algo quedará”.

La primera actividad que debemos realizar, entonces, para obtener información, reside justamente en discriminar qué datos debemos descartar y qué datos sí debemos analizar.

Los impactos indeseables nos roban espacio de nuestra única vida.
--

Disculpe si soy tan terminante, pero la gimnasia de identificar y separar los datos relevantes de lo que es simplemente ruido puede ser la diferencia entre vivir o morir en situaciones críticas.

En momentos dramáticos (aunque no sean terminales) opera la misma dinámica. El ruido de la confusión de datos contradictorios o el analizar datos innecesarios o erróneos nos lleva a perder oportunidades y tiempo, y a tomar decisiones erróneas por no haber podido seleccionar la información crítica y correcta.

PODER desde el NO poder

Los términos “distraer” o “diversión” son una **maniobra estratégica** dirigida a manipular nuestras percepciones, orientándolas o distrayendo nuestra atención mediante hechos llamativos.

Para esconder algo no hay nada mejor que mostrar otra cosa.

Nuestro Poder reside en ver lo que debemos ver, independientemente de lo que nos quieren mostrar.

Ejemplos:

Vamos a tomar la imagen de un mago haciendo un truco: él libera una paloma con la mano derecha, la paloma despliega las alas haciendo ruido en un espectáculo maravilloso, mientras con la otra mano esconde un objeto o prepara el siguiente truco.

Nosotros tenemos dos maneras de ver la escena:

1. Disfrutamos el acto viendo la paloma.
2. Intentamos entender el truco haciendo de la magia una serie de manipulaciones que no tiene el menor atractivo.

Cuando conocemos el truco el espectáculo ya deja de llamarnos la atención e incluso llegamos a sentirnos tontos al habernos maravillarnos con la situación.

Hace muchos años un excelente humorista me explicó casi una decena de reglas del humor, como lo es el ridículo o la doble lectura de una misma situación, entre otras. Mi problema fue que luego de tener esa información, durante unos meses cuando me contaban o leía un chiste solo veía las reglas en las que se basaban y no disfrutaba del humor.

Por eso decidí olvidar las reglas que me habían contado, con el objetivo de disfrutar de la vida.

Más allá de la dimensión personal, en lo laboral (sea en una empresa o en la política) debemos identificar y conocer las maniobras que se usan para distraer nuestra atención, para así protegernos del efecto que buscan con ellas. Otra opción es aprender a manejarlas si pretendemos aprovecharnos de estas tácticas para alcanzar nuestros sueños.

En los siguientes puntos desarrollaremos nuestra capacidad profesional de identificar la información útil y de descartar la que no lo es para tomar decisiones correctas que nos den poder, pero sin dejar de disfrutar el vuelo de una blanca paloma.

PODER desde el NO poder

Ejemplo:

Cuando era chico existía un periódico que se caracterizaba por tener una tapa con pocas noticias, un titular tamaño gigante y dos o tres comentarios junto a una tira cómica.

Cuando Argentina ganaba algún partido de fútbol, titulaba: “¡GANÓ ARGENTINA!”, en tal tamaño que solo quedaba espacio de un renglón debajo de la tira cómica.

Me tocó frecuentemente vender diarios y siempre veía los mismos titulares de “¡GANÓ ARGENTINA!”. Tantas veces los había visto que empecé a prestar atención al renglón de abajo.

El titular de “¡GANÓ ARGENTINA!” siempre iba acompañado de malas noticias en ese renglón, casi imperceptible, del tipo: “A partir de mañana aumentan la luz, el gas, los Ingresos Brutos”.

De grande, cuando trabajé en el Gobierno aprendí que había que concentrar las malas noticias en un día y de ser posible cuando se publicaban resultados deportivos, dado que el noticiero dura lo mismo y la gente para informarse por las redes dispone también de un tiempo finito.

8.6. Efecto paradigma

Somos conscientes de que pensamos pero nos cuesta ser conscientes de cómo pensamos.

FBR

Nuestro cerebro y nuestros sentidos están diseñados para seleccionar sólo una ínfima y pequeña parte de la inmensa cantidad de información disponible. Y esta selección se hace mediante mecanismos inconscientes.⁶⁴

De acuerdo a la teoría de la Gestalt, el término “paradigma” consiste en el conjunto de conocimientos, experiencias y opiniones desde el que miramos la realidad.

⁶⁴ Deepak Chopra afirma que “es falso decir que existe siquiera un mundo independiente allí afuera. El mundo es un reflejo del aparato sensorial que lo registra. [...] Allí afuera sólo hay, en realidad, datos sin forma, en estado bruto, esperando ser interpretados por el que percibe. Tomas una ‘sopa cuántica en flujo, radicalmente ambigua’, como la llaman los físicos, y utilizas tus sentidos para congelar esa sopa en el mundo sólido tridimensional”.

PODER desde el NO poder

Debemos cuidarnos de no caer en la parálisis paradigmática que no nos permite aceptar nueva información contraria a nuestros criterios anteriores y nos puede traer fuertes problemas de adaptación, bajo el riesgo de quedar anacrónicos.

El paradigma opera con ciertos mecanismos que nos permiten manejarnos en la realidad saturada de datos y caos aparente pero con la imposibilidad (por tiempo y energía) de procesar toda la información disponible.

Vemos la realidad afectados por nuestra propia anatomía fisiológica, por procesos psicológicos y por las pautas culturales que conforman, para cada uno de nosotros, cierta fenomenología perceptiva.

Una prueba de esto es el cine. Vemos como un continuo una sucesión de cuadros o fotogramas aislados que con una frecuencia de 14 fotogramas por segundo superan la capacidad de estimulación química de nuestra retina, lo que produce que no se pueda actualizar la información: la imagen anterior persiste en nuestra retina mientras se está capturando el nuevo cuadro.

Estos mismos mecanismos son esenciales para la vida y la supervivencia. Cada uno de nosotros ve la realidad de una manera única e irrepetible. El aparato cognitivo tiene limitaciones propias de su arquitectura.

Tal como analizaremos en este capítulo, seleccionamos y deformamos los datos de la realidad en forma inconsciente y arbitraria.

Vemos lo que queremos ver.

El mayor problema reside justamente en que son procesos inconscientes e invisibles, que consolidan ideas y posturas no analizadas conscientemente por los que discutiríamos sobre su “veracidad” hasta la enemistad o la muerte.

Hay veces que vemos comportamientos conspirativos en personas cuando en realidad quizás no es así y, a la vez, quizás muchas conspiraciones se nos escapan.

Siempre hay más información en la realidad de la que podemos percibir o procesar. Hay mucha información que directamente pasamos por alto y que no fuimos capaces de detectar.

Tenemos que ser conscientes de que desconocemos “lo que no vemos” y que jamás podemos estar seguros de nada dado que, para colmo de males, también nos autoengañamos y nos mentimos a nosotros mismos.

Con este nivel de incertidumbre tenemos que enfrentar las situaciones cotidianas, sumándole el agravante de que no somos capaces de reconocerlo fácilmente.⁶⁵

¿Qué me dices? Yo estaba allí, ¡lo vi con mis propios ojos!

⁶⁵ No se alarme si aún es continúa escéptico sobre este tema; más adelante describiremos parte del proceso de percepción.

PODER desde el NO poder

Utilizamos argumentos como “¡Yo lo he visto!”, “¡Estoy seguro!” o “ ¡A mí no me engañas!”. Entonces, ¿cómo conseguir información veraz que nos permita tomar mejores decisiones que nos den Poder?

Para tener Poder es esencial disponer de información correcta y ser conscientes de cuán distorsionada es la información que manejamos.

En esta parte del libro analizaremos la información, su abundancia, su carencia, sus orígenes, tipos y fuentes, y nuestra manera de procesarla.

8.7. La Intuición

La mente intuitiva es un don sagrado y la mente racional es un siervo fiel; hemos creado una sociedad que honra al siervo y ha olvidado el don.

Albert Einstein

A la intuición se le asigna un origen o explicación casi mágica. A mi criterio, esto obedece simplemente a la obsesión por ordenar y reducir todo a nuestra capacidad empírica de entender.

¿Qué es la intuición? Es la capacidad de percibir información no explícita para nuestros sentidos.

La intuición comunica la parte consciente con la inconsciente del cerebro. Se ha demostrado que no hay diferencias anatómicas entre la inteligencia consciente y la inconsciente que produce la llamada “intuición”: procesan de la misma forma.

La conciencia habita en una región llamada “claustro” y se encuentra en la intersección entre dos líneas imaginarias: una que cruza desde la punta de la nariz y la nuca y la otra entre las dos orejas. Tiene un tamaño de un centímetro cúbico y la capacidad de procesamiento lógico-secuencial de aproximadamente unos pocos kilobytes por segundo, mientras nuestro cerebro en paralelo procesa con una capacidad de gigabytes por segundo.

Por esto podemos tardar horas en explicar qué percepción tenemos de una persona que vimos durante un segundo.

De hecho somos conscientes de decisiones unos 25 milisegundos después de que nuestro cuerpo las haya tomado, debido al lento proceso electroquímico de transmisión.

La conciencia opera como la sala de redacción de un diario: hay cientos de notas para publicar, todas se procesan, pero sólo las más importantes van en tapa, según las

PODER desde el NO poder

preferencias del medio. De la misma manera, sólo hacemos consciente la mínima parte de la información que recibimos cuando contiene significancia emocional.

El cerebro toma toda la información del entorno y la selecciona según nuestros intereses o emociones.

Por eso hay veces que compramos algo de una nueva marca para nosotros y percibimos que la vemos por todos lados.

**La intuición es el mayor indicador de inteligencia
dado que mide la capacidad de razonamiento inconsciente.**

8.8. La Necesidad

*Ni el más grande de los sabios puede responder a las preguntas
que puede realizar el mayor de los necios.*

Confucio

La necesidad es la contraposición a la ignorancia: mientras la ignorancia o el desconocimiento consciente ayudan a enfrentar la vida, la necesidad nos condena a la esclavitud y al ridículo constante.

**La necesidad nos impide ver la realidad;
limitamos el mundo al ojo que lo observa.**

La necesidad está imbuida de la soberbia de creer que no hay nada que no se conozca ni nada que aprender.

Si conocemos con suficiente profundidad cualquier concepto, sabríamos cuándo se aplica y cuándo no a una realidad determinada y comprenderíamos que este concepto (como cualquier otro) sólo explica parcialmente algunos de los fenómenos existentes.

Todos tenemos parte de necesidad cuando relativizamos otras verdades o minimizamos el efecto que pueden tener algunas informaciones.

Nuestra necesidad, por menor que sea, nos condena a errores.

Debemos ser muy cuidadosos porque en nuestra necesidad florecen los errores que luego lamentamos.

Buenos ejemplos aparecen cuando damos por sabidas cosas que se basan en conceptos que realmente desconocemos. Científicamente, a esto se lo denomina “Efecto Dunning-Kruger”.⁶⁶

⁶⁶ El fenómeno fue demostrado en una serie de experimentos realizados por Justin Kruger y David Dunning, de la Universidad de Cornell (Nueva York, EE. UU.). Sus resultados fueron publicados en el

PODER desde el NO poder

El efecto Dunning-Kruger es un fenómeno psicológico según el cual las personas con escaso conocimiento tienden sistemáticamente a pensar que saben mucho más de lo que saben y a considerarse más inteligentes que otras. Por esto, las personas sabias son esencialmente modestas y comprensivas de los errores que pueden cometer otros.

En definitiva estos investigadores demostraron que:

“La ignorancia frecuentemente proporciona más confianza que el conocimiento”.

La peor forma de ignorancia es desconocer deliberadamente las propias limitaciones y, por lo tanto, ni siquiera pensar en tratar de superarlas.

La necesidad es un límite autoimpuesto a nuestro propio crecimiento.

8.9. La esclavitud del dogmatismo

“Toda convicción es una cárcel” (Nietzsche).

Los argentinos debemos ser de River o de Boca.

Los psicólogos, freudianos o lacanianos.

Los izquierdistas, trotskistas o leninistas.

Los economistas, keynesianos o neoliberales.

Estas son sólo algunas de las miles de disyuntivas que nos separan (o que otros usan para separarnos).

Ejemplo experiencial:

En España tuve el privilegio de trabajar muy de cerca con Víctor Costa, una personalidad de referencia en el mundo de las tecnologías. Víctor es profesor de Estrategia del Instituto de Empresa, una de las instituciones de formación en Management más afamadas a nivel mundial.

Cuando me encomendó elaborar material para las conferencias y seminarios, no podía asumir el riesgo de caer en estériles discusiones, debates y dogmatismos como solía resignarme a tener en Argentina. Con el propósito de alinearme a sus directrices, lo primero que le pregunté fue:

—Víctor, ¿a qué escuela de management suscribes?

—¿Qué?! ¡¿Qué pregunta es esa?! Pues a la que sirva en cada caso—me respondió, sorprendido.

Yo no entendí su respuesta. Él, con su altura profesional, ¿no me entendía o no me quería contestar?

Journal of Personality and Social Psychology de diciembre de 1999.

PODER desde el NO poder

Entonces supuse que las diferencias del idioma dificultaban la comunicación y decidí aguardar a ver sus escritos y formulaciones teóricas para poder encuadrarlo como correspondía a mi estricta forma de pensar.

Luego, trabajando durante años con él, teniendo la oportunidad de formar a los principales directivos tecnológicos españoles y europeos, recorrimos prácticamente todas las doctrinas de manera totalmente heterodoxa. Usábamos y referíamos a todos los autores en diferentes casos.

Al tiempo, entre otras personas, convoqué a España a un amigo y “gurú” argentino del management con el objetivo de dar una clase magistral en el Master de Dirección de Empresas Tecnológicas que habíamos organizado con Víctor y otro partner en la ciudad de Sevilla.

Como buen anfitrión, organicé un almuerzo con Víctor.

Mi orgullo era total: había sentado juntas a dos de las personas a las que más admiración les profesaba desde el punto de vista profesional y docente.

A poco de iniciar la charla lo primero que le pregunta mi amigo es:

—Víctor, ¿a qué escuela del management suscribes?

¡Lo mismo que había preguntado yo!

Y Víctor, recordando mi pregunta, contestó riéndose:

—Es que los argentinos estáis todos chalaos... ¿Cómo que en qué escuela me encuadro? ¡Hombre, ¡en la que sirva, según lo que se precise en cada caso!

Esto iluminó una vieja creencia mía de que absolutamente todas las teorías sirven y son válidas para los casos particulares para las que son definidas. Cada teoría expresa las sensaciones vitales de su autor ante los desafíos de su propio entorno en un momento determinado.

Recuerdo una conferencia en la Universidad de Rosario con Jérôme Bruner, célebre precursor de la Psicología Cognitiva, donde al comenzar su conferencia le preguntan algo elogiando sus teorías. Su respuesta fue tajante: “Eso es lo que pensaba cuando tenía 50 años; hoy con más de 90 pienso otra cosa porque mi pensamiento, el pensamiento, debe evolucionar constantemente, así que espero que mis palabras sean disparadores para que ustedes formen sus propias nuevas ideas”.

Yo había asistido en calidad de maestrando y veía con estupor cómo increíblemente la sala tenía a la izquierda freudianos y a la derecha lacanianos. En cierto momento un profesional súper ortodoxo le pregunta si las terapias y el psicoanálisis por Internet transgredían los principios psicoanalíticos, a lo que respondió: “Cuando se inventó el radio, muchos se oponían con el argumento de que iba a promover el analfabetismo dado que la gente no necesitaría leer para enterarse de las noticias”.

PODER desde el NO poder

Fíjense que semejante postura conservadora y contraria a la innovación tenía visos de realidad en ese momento histórico.

Si hacemos un análisis de cualquier teoría desde la perspectiva histórica de los sucesos que acontecían en ese momento, el desarrollo del pensamiento y la problemática personal del autor, reconoceremos la absoluta validez de dicha teoría para la exacta conjunción de esas variables.

Ahora bien, resulta simplemente incorrecto extrapolar su validez a otros momentos sin adaptarla o analizarla a la luz de los nuevos acontecimientos. Y resulta totalmente absurdo y desatinado pretender generalizar su aplicación para toda circunstancia o situación presente o futura.

Todas las teorías nos explican algún tipo de interdependencia de las variables explícitas incluidas, a las que hay que agregar las variables implícitas, como lo son la propia subjetividad del autor, el momento histórico y la maduración del conocimiento de la humanidad en ese momento.

Está en nosotros evaluar todas estas interdependencias de variables explícitas e implícitas y cómo se modifican en la realidad presente con los actores actuales en el estado de conocimiento tal como está hoy. Y, a la vez, con nosotros y nuestra subjetividad como observadores u operadores de la realidad presente o futura, tal como se desee analizar.

La cuestión final de este punto es, ¿cuántas ideas y posiciones escuchamos que con la perspectiva histórica carecerán de sentido en el futuro? ¿Qué valor tiene extrapolar teorías políticas, económicas o sociales de hace cien, doscientos o trescientos años cuando la realidad es completamente diferente. ¿No serán manipulaciones que quieren imponernos con esos pretextos?

Conclusión:

Ser dogmático implica paralizar nuestra perspectiva y nos impide acercarnos, siquiera, a comprender y aprehender cualquier situación de la realidad.

El dogmatismo nos impide, también, desarrollar la empatía, es decir, saber qué siente, piensa o pretende alguien que no piensa como nosotros (nadie lo hará), condenándonos a la soledad y a la frustración de no poder alcanzar nuestros objetivos.

No se trata de renunciar a nuestros valores sino de aceptar que hay múltiples caminos para llegar al objetivo deseado y compartido.

Los que ponemos en primer plano la ética (me incluyo, sí) solemos estar en desventaja en las compulsas ante los malvados, dado que nosotros nunca podríamos -ni desearíamos- recurrir a ciertos medios que ellos no dudarían en utilizar.

PODER desde el NO poder

Desde la estrategia y desde el Poder, toda situación puede simplificarse a sólo dos bandos contrapuestos: nosotros contra ellos, tú contra él, uno contra el mundo.

Acerca de la realidad entrópica y caótica que vivimos, y muchos sufrimos, hay también sólo dos bandos:

- a) Los que piensan que esta realidad es correcta
- y
- b) Los que desean cambiarla

Esta es la fundamental divisoria de aguas que no debemos nunca olvidar, a riesgo de vivir extraviados.

El escritor Tom Peters suele decir:

“¡Me gusta la gente cabreada!”

No podemos esperar que cambie nada quien está conforme con lo que hay.

Tengamos en cuenta que es más fácil acordar números que ideas. A la hora de emprender un proyecto, aunque parezca absurdo, es muchísimo más fácil y rápido repartir las ganancias eventuales que acordar las maneras de llevar a cabo el proyecto. Económicamente la propuesta nos sirve, o no. Podemos aceptar lo que nos proponen, ofrecer otro reparto, 50/50, 66/33, pedir algo más, nos conformamos con menos o directamente abandonamos el proyecto.

Debatir y acordar ideas es otra cosa: competimos emocionalmente con otros, precisamos validar nuestra experiencia y ponemos en juego nuestra personalidad y construcción identitaria: por esto las discusiones nos pueden conducir incluso a la enemistad.

El dogmatismo tiene cierta justificación psicológica: nos angustian la ambigüedad y la indefinición; si nos sentimos impotentes para desarrollar nuestros propios criterios, preferimos abrazar los criterios de otros, y así evitar el tener que fundamentar o justificar las ideas por nosotros mismos.

Ser dogmático con las creencias de un tercero nos refuerza la identidad al saber que estamos respaldados por otros y que no nos exponemos nosotros, ni nos arriesgamos a quedar en ridículo.

El fanatismo es un caso extremo del dogmatismo. El fanatismo es el síntoma de un grave problema identitario consistente en tener la necesidad de aferrarnos a algo para que se nos reconozca como seres humanos.

“Estamos en un mundo que no canta; paga a gente para que cante por ella”. Paulo Freire

PODER desde el NO poder

Por otra parte, nos suele resultar atractivo tener una visión simplista de las cosas. Esto se denomina técnicamente como “ilusión del control”, por la cual en cualquier fenómeno complejo tendemos a reducir la información disponible a unos pocos factores que arbitrariamente consideramos representativos para sentir que controlamos la situación.

8.10. Falacia de representación

Se suele decir: “Para muestra, sobra un botón”. Esta frase popular es un claro exponente de lo que se considera como la falacia del ejemplo, que consiste en probar una ley general mediante la generalización de uno o varios ejemplos particulares, lo cual es absolutamente incorrecto desde el punto de vista científico y carece de rigor.

Si bien desde el punto de vista cuántico hay información del todo en la parte, es cero o nula la probabilidad estadística de que un elemento sea perfectamente representativo de la realidad de la que es parte.⁶⁷

Aceptar dicho postulado como cierto solo puede llevarnos a errores graves o irreparables.

8.11. Verdad, objetividad y perspectivas

Nunca duele la verdad...

lo que duele es que te la digan

FBR

Cada vez que alguien me dice “seré objetivo” o “te digo la verdad”, me pregunto cómo me habló esa persona el resto de los momentos...

Personalmente casi siempre digo la verdad, creo que es la mejor táctica dado que los enemigos no te creen y los amigos agradecen y comprenden.

En realidad todos tenemos diferentes perspectivas, dado que psicológicamente partimos desde un lugar de pensamiento diferente, donde la verdad es imposible de ver o de experimentar para nosotros como seres humanos; sólo proyectamos y nos es imposible desprendernos de nuestras valoraciones, criterios o simples perspectivas a la hora de analizar cualquier asunto.

¿Para qué sirve tener razón?

⁶⁷ Una sola célula tiene en los genes de su interior la información de todo el cuerpo; externamente tiene configuraciones singulares.

PODER desde el NO poder

Tener razón sólo sirve cuando apostamos o tenemos una hipótesis pendiente de demostración. Con la gente, tener razón sólo sirve para alejarla de nosotros.

En ventas, liderazgo, negociación o la vida misma, hay que tener mucho cuidado con tener razón.

En ventas, por ejemplo, cuando uno discute con alguien puede pasar que el otro tenga razón, con lo cual quedamos descalificados en nuestra credibilidad y perdemos la venta, o tenemos razón nosotros y el cliente queda avergonzado o puesto en ridículo, por lo cual tampoco compra. Esto se aplica tanto a la venta de un bien o de un servicio como cuando vendemos una idea, un proyecto o cuando hablamos con nuestra pareja o hijos.

En uno de mis primeros trabajos formales, recibí una capacitación en ventas formidable. En ese curso nos mostraron un video donde vendedor y comprador se batían a duelo disfrazados de vaqueros; si el vendedor mataba al cliente, se quedaba sin cliente y si el cliente mataba al vendedor, ya no interesaba venderle nada.

Cuando decimos “te lo dije” alejamos a la otra persona y hasta puede sentirse ofendida de manera irreparable.

El “te lo dije” surge luego de haber avisado acerca de un potencial peligro. El otro puede hacernos caso y nosotros jamás diríamos esa frase o puede actuar de forma contraria a nuestras recomendaciones, dándonos lugar a pronunciar esta famosa expresión. Pero hay que tener en cuenta que el otro puede estar actuando de esta forma porque no pudo evitarlo, por hábito, porque se olvidó o porque consideró inadecuada la advertencia.

Si no pudo evitarlo, se sentirá incomprendido por nosotros. Si fue por hábito u olvido, se sentirá un tonto. Y si decidió no hacer caso, fue una afirmación de su identidad y sus criterios diferentes de los nuestros, para que lo reconozcamos como persona (esto sucede especialmente en la relación entre hijos y padres).

En definitiva, si tenemos razón, no es bueno vanagloriarnos de eso; es mejor tratar de comprender a la otra persona y empatizar con ella ser humano que hay detrás de la equivocación. Ese es el momento de contenerlo humanamente y no estigmatizar, porque corremos el riesgo de alejarnos para siempre.

Otro poder reside en dominar la pulsión que nos empuja a revalidar nuestra personalidad y convicciones para así no dañar al otro.

Humor y no tanto:

Un hombre se encuentra con Dios y le pregunta:

—Querido Dios, ¿qué son un millón de años para ti?

—Para mí un millón de años es como un segundo, responde Dios.

—Y, querido Dios, ¿qué es un millón de dólares para ti?

—Para mí un millón de dólares como un centavo.

PODER desde el NO poder

El hombre se queda en silencio por un momento y, por último, pregunta:

—Entonces, querido Dios, ¿me prestas un centavo?

—¡Claro que sí!, responde Dios... Espérame un segundo.

8.12. El derecho a la sorpresa

A mis alumnos les pido que se graben en la mente lo siguiente:

Profesionalmente, NO tenemos derecho a la sorpresa.
--

Es así: tenemos derecho a muchas cosas, excepto a la sorpresa. Incluso podemos ganarnos el derecho de que a veces las cosas nos salgan mal pero no tenemos derecho a la sorpresa.

En el desempeño profesional nunca digamos a un jefe o a un inversor que nos ha sorprendido la realidad: estaríamos automáticamente despedidos ya que no estamos preparados para leer la realidad en la que debemos actuar.

Puede pasarnos que una variable o cualquier factor haya sido subestimado por nosotros, pero sorprendernos, jamás.

Es decir, puede ser que una variable que teníamos al 5% termine siendo del 30%; esto es normal. También que una variable que estaba en el 1% termina determinando una situación. Lo que no puede ser es que nos sorprendan variables que ni siquiera teníamos en cuenta o despreciábamos y por eso ni siquiera las analizamos.

Ahora bien, desde el punto de vista personal y humano, la cosa es bien distinta: el día que perdamos el derecho a la sorpresa, que calculemos los escenarios probables y nos ciñamos a ellos, que consideremos a los afectos y a las relaciones como predecibles, perderemos la capacidad de disfrutar de la vida.

8.13. Apéndice de nivelación para lectores no digitales:

En la web podrá encontrar un artículo sobre la evolución de la información y sus implicancias de poder actuales en la realidad caótica que vivimos.

PODER desde el NO poder

Nivel 3:

Nosotros y nuestro poder en los proyectos

9. Estados info-emocionales

9.1. Introducción

La información y la emoción están íntimamente relacionadas.

En el inmenso Caos informativo en el que vivimos nuestra percepción selecciona los datos emocionalmente, según nuestros intereses y nuestra sensibilidad.

Vemos lo que queremos ver. Y ni siquiera eso: solemos deformar la realidad para que responda a nuestras convicciones y nuestros patrones. Decimos que alguien tiene razón o que algo está bien cuando estamos de acuerdo.

De la misma manera que modificamos emocionalmente la realidad que percibimos para recordarla, también volvemos a modificarla cuando la evocamos al presente, una y otra vez, haciendo de los recuerdos lo que queremos que sean y no lo que fueron originalmente.

Recordamos la última vez que recordamos y no el suceso original.
--

Desde la perspectiva del Poder, la información disponible difícilmente puede disociarse del aspecto emocional y por ello los analizaremos en forma conjunta en los estados info-emocionales.

9.2. Info-emocionalidad y resultados

En cada situación el Poder depende de nuestra capacidad. Y nuestra capacidad tendrá que ver con el interés o la emocionalidad que nos despierta la situación y el conocimiento o la información de que dispongamos en dicho momento.

Por lo tanto, nuestra capacidad de conseguir resultados depende de cómo operemos la información y la emoción que tengamos en una situación determinada.

Resultado = F (Información x Emoción)

La información en forma de conocimiento, experiencia o datos de que dispongamos para una situación que no nos interesa carece de valor.

PODER desde el NO poder

Información abundante y Emoción “cero” = Resultado “cero”.

La emoción, que incluye el amor, la motivación, la actitud, el compromiso, el empeño, la garra y el hambre, se vuelve impotente si no se cuenta con la información necesaria para operar la situación que debemos enfrentar y nos lleva, inevitablemente, a la desazón.

Conclusión:

Información “cero” y Emoción abundante = Resultado “cero”.

Luego de leer estas “fórmulas”, usted podría preguntar: ¿Y la inteligencia? ¿Y nuestras habilidades? ¿Cómo afectan nuestro desempeño?

La “F” de “función matemática” representa la forma en que operamos (o nuestros conocimientos actuales o pasados) y las emociones que nos embargan en un momento determinado para obtener los resultados deseados.

Conclusión

En el proyecto o empresa uno debe procurar que las personas que participan posean la información y el conocimiento necesarios para operar. O que al menos esa información se encuentre fácilmente disponible.

Por lo tanto el factor que hace la diferencia entre una situación y otra es cómo operamos emocionalmente el conocimiento o la información que se posea, dado que nuestra inteligencia se presupone constante (o casi constante) en el corto plazo.

Un empresario me decía el año pasado: “Gente capaz me sobra, quiero gente con hambre, con ganas de comerse el mundo... Quiero que un candidato me pida ganar un millón de euros al año porque lo siguiente que deberá explicarme es cómo podrá pagar su sueldo”.

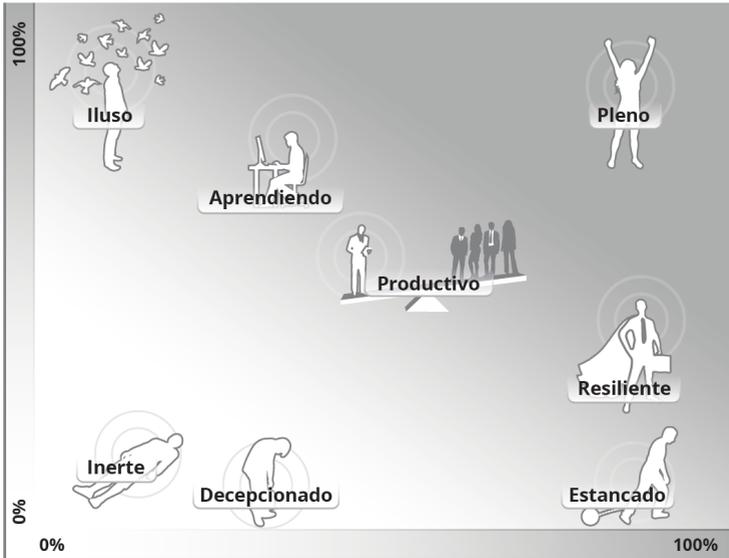
9.3. Estados Info-emocionales

Consideraremos estado info-emocional a cada uno de las diferentes configuraciones posibles entre los estados emocionales e informativos que poseemos en un momento y en una situación determinados.⁶⁸

⁶⁸ Existe gran cantidad de teorías que tratan sobre la interrelación entre la emoción y la información. En particular, recomendamos la lectura de *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey/Prentice Hall de Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1972). Hersey y Blanchard también estudian la relación entre niveles de compromiso (emocionales) e informativos; ellos desarrollaron un modelo de liderazgo denominado “Liderazgo Situacional”, teniendo en cuenta estas mismas variables para adecuar nuestro estilo directivo según las características info-emocionales de los colaboradores. Mientras en el modelo del Liderazgo Situacional se analiza y desarrolla un modelo orientado a la dirección de personal que

PODER desde el NO poder

Si graficamos las diferentes combinaciones posibles de los estados info-emocionales podremos representar gran cantidad de estados especialmente significativos:



A continuación, haremos una descripción introductoria de cada uno de estos estados info-emocionales.

a) **El Iluso o Voluntarioso:**

Iluso = Alta emoción + Bajo conocimiento

depende jerárquicamente de nuestra persona en ámbitos laborales. En este libro, en cambio, trabajaremos los estados info-emocionales con otros objetivos y bajo diferentes hipótesis. Analizaremos cómo afecta nuestro estado info-emocional el poder de lograr los desafíos importantes y significativos “DIS” que nos proponemos (ver ítem 1.2) y de cómo autoliderarnos para superar y evolucionar de cada uno de estos estados. Veremos cómo actuar para desarrollar nuestro poder no sólo con el autoliderazgo o con colaboradores de menor jerarquía, sino también con otros de igual o mayor rango o posicionamiento que nosotros, lo que implica tocar técnicas de Liderazgo Lateral y Liderazgo Ascendente para influir en el estado info-emocional de otros a quienes no tenemos a nuestro cargo. Desarrollaremos cada uno de los escenarios relacionales que se conforman cuando nosotros y otros nos encontramos con diferentes niveles de poder y compartimos un determinado proyecto o desafío. Trabajaremos no sólo el ámbito laboral, sino cómo afectan nuestros estados info-emocionales en ámbitos personales, laborales, empresariales y políticos.

PODER desde el NO poder

A. Descripción:

El Iluso o Voluntarioso tiene un alto compromiso emocional y poca o ninguna información o conocimiento sobre el desafío a enfrentar. Suele darse al comienzo de los proyectos o desafíos, como la ilusión de cuando conocemos a una posible pareja, nos contratan en un trabajo, iniciamos un negocio o asumimos un cargo político.

B. Riesgos:

En estos casos solemos tener mucho compromiso o emocionalidad dedicada al proyecto pero baja capacidad o conocimiento de las verdaderas características del problema donde nos estamos metiendo, lo que nos puede inducir a cometer errores.

No hay nada más peligroso que un inútil con inquietudes.

b) Aprendiz:

Si has construido un castillo en el aire, no has perdido el tiempo: es allí donde debería estar. Ahora debes construir los cimientos debajo de él.

George Bernard Shaw

Aprendiendo = Importante emoción + Moderado conocimiento

A. Descripción:

El Aprendiz está emocionado intentando capacitarse para los desafíos que se ha propuesto.

El modo natural de aprendizaje suele ser el juego: jugamos a ser grandes, médicos o policías y, gracias al juego, mantenemos la ilusión y la emoción necesarias para emprender lo que nos proponemos.

B. Riesgos:

- El tedio y el aburrimiento en el aprendizaje pueden debilitar el interés por las cosas.

PODER desde el NO poder

- Abandonar la formación en forma temprana.
- Teorizar en demasía, creyendo que las teorías lo explican todo, cuando la realidad se está formando en relación a los estados ideales de las situaciones a enfrentar.

c) Inerte:

Inerte = Baja emoción + Bajo conocimiento

A. Descripción:

¿Qué pasa si tiene bajo compromiso y baja capacidad o conocimiento? ¿Es malo? En un proyecto o empresa, ¿hay gente así? Si la hay, ¿se debería prescindir de esa persona? No necesariamente: en algunas tareas incluso llega a necesitarse gente con estas características.

Alguien sin pasión por el proyecto puede servirnos para dar una visión externa extremadamente útil ante la ceguera que produce el entusiasmo del equipo.

Por otra parte, en la propia dinámica de grupos los integrantes suelen distribuirse los roles dinámicamente; si prescindimos de estas personas en vez de tratar de influir en su motivación y formación, corremos el riesgo de que otras personas más colaborativas tomen su rol.

De la misma manera, siempre hay que aprender del enemigo. La comparación entre los componentes de un equipo es un factor emocional importante.

El proceso de construcción identitaria de la persona se basa en patrones de comparación, identificación u oposición; en forma análoga para la preparación de valores de una compañía o grupo político se suele comenzar por las cosas que le disgustan o en las que desean diferenciarse.

No nos une el amor sino el espanto⁶⁹

B. Riesgos:

El mayor riesgo que considero de estar inerte y sin pasión es no poder desarrollar nuestra capacidad, lo que implica una autoevaluación progresiva de nosotros mismos que puede conllevar al desgano, la apatía, la depresión y hasta la enfermedad.

⁶⁹ Solía decir Jorge Luis Borges.

PODER desde el NO poder

d) Decepcionado:

Decepcionado = Baja emoción + Moderado conocimiento

A. Descripción:

Este estado sucede por la pérdida de la emoción, fruto de perder la ilusión que se tenía. El enojo inconsciente es contra sí mismo, por la propia impericia para enfrentar un desafío importante y significativo.

B. Riesgos:

- Abandonar un gran proyecto.
- Persistir obstinadamente en desafíos no trascendentes.
- Ignorar las desazones que si no se enfrentan, se repetirán.
- Dañar la propia autoestima e identidad, fruto de la impotencia de pensar que si no salimos airosos de este gran proyecto tampoco somos útiles como personas.
- Lastimarse físicamente. El dolor psicológico de sentir un fracaso personal puede llevar a la persona incluso al suicidio, en vez de empujarla a aprender cada vez más.⁷⁰

El dolor envejece.

e) Estancado:

Estancado = Baja emoción + Alto conocimiento

⁷⁰ Veremos más adelante cómo incluso el suicidio es una forma de evasión. Es el último recurso para imaginarnos ganadores, ya que visualizamos la cara de los que quedan, como si siguiésemos participando del juego. Pero la única salida real es aprender y desarrollar nuestro Poder.

PODER desde el NO poder

A. Descripción:

Con alto conocimiento y bajo compromiso emocional, suele caracterizar al personal que se encuentra apalancado o burocratizado, que tiene tedio y realiza las tareas de manera rutinaria.

Solemos descalificar y discriminar a las personas que se encuentran en este estado info-emocional cuando en realidad es un estado natural por el que solemos estar todos en diferentes momentos y en diferente magnitud.

Una imagen real:⁷¹

Existe un pequeño coral muy inteligente en su escala biológica. Al parecer, este coralito tiene la capacidad de sentir y monitorear la cantidad de luz, nutrientes y temperatura en la búsqueda de un lugar donde vivir. Una vez que encuentra el sitio adecuado, es tan pequeñito que se come su cerebro para poder anclarse al sitio.

¿Hasta qué punto todos nos convertimos en este coralito en algún momento de nuestra vida?

¿Hasta qué punto el miedo nos paraliza y nos hace perder la emoción que teníamos en un proyecto?

El estado de estancamiento no es un objetivo: es el resultado de un cúmulo de circunstancias que todos alguna vez vivimos y que veremos cómo opera.

B. Riesgos:

Si bien el estancamiento es un estado lógico y natural por el que todos alguna vez atravesamos, debemos cuidarnos de permanecer presos de este estado, dado que podemos perder mucho tiempo y oportunidades.

f) Resiliente:

Resiliente = Moderada emoción + Importante conocimiento

A. Descripción:

La resiliencia suele definirse como nuestra capacidad de enfrentar y superar la adversidad. En los desafíos, esta capacidad es de fundamental importancia si queremos ser poderosos.

⁷¹ Eduardo Punset, *Viaje a la felicidad*.

PODER desde el NO poder

B. Riesgos:

Es difícil hallar contraindicaciones a la capacidad de ser resiliente, pero sí existen riesgos.

Victimización: aunque no parezca posible, hay personas fatalistas que parecieran programarse situaciones adversas como un fenómeno inconsciente para demostrar su abnegación, lo “víctimas” que son o su capacidad de superación.

Adición al riesgo: otras buscan deliberadamente situaciones problemáticas o de riesgo hasta convertirse en adictos a la adrenalina.

Productivo:

Productivo = Importante emoción + Importante conocimiento

A. Descripción:

El estado de productividad se da cuando la conjunción de factores de conocimiento y emocionalidad supera los umbrales razonables.

B. Riesgos:

- Permanecer en la tarea por más tiempo del deseado.

VIII Pleno:

Pleno = Alta emoción + Alto conocimiento
--

A. Descripción:

Solo en las más profundas vocaciones y pasiones uno puede llegar a disfrutar una misma tarea repetida incesantemente sin perder el interés.

B. Riesgos:

Creerse expertos y perder la tolerancia y comprensión para los que se encuentran en otros estados info-emocionales.

PODER desde el NO poder

9.4. Otros Estados Info-emocionales

En la realidad no existe un punto preciso en el que pasamos de ser *ilusos* a *estancados* o *plenos*: existe un continuo de transición de estados info-emocionales en los proyectos que desarrollaremos en el capítulo siguiente.

También existen estados info-emocionales que son característicos del impacto de determinadas circunstancias que afectan nuestra emocionalidad y, por consiguiente, influyen en nuestra situación de Poder concreto, como ser la decepción por situaciones imprevistas, el hastío o el miedo.

Podríamos enumerar gran cantidad de otros estados info-emocionales y tipologías personales pero ya estamos en condiciones de continuar analizando cómo nos afectan los estados info-emocionales en el logro de nuestros desafíos significativos.

9.5. Info-Emocionalidad en los Desafíos

A continuación, para que pueda aprovechar mejor el libro, intentaremos reproducir la dinámica presencial de los cursos y seminarios, como si estuviésemos juntos en el aula.

Puede seguir leyendo de corrido, pero le aseguro que siguiendo los razonamientos que le pediré, podrá aprovechar mucho mejor el libro.

Adicionalmente, usted podrá leer todo el contenido o dirigirse directamente a los ejemplos personales, laborales, empresariales o políticos si desea acelerar la lectura o economizar su tiempo.

Le recordamos que para cada uno de los temas dispone de salas de colaboración y debate en la web del libro. Cualquier duda o aclaración puede recurrir a la página web respectiva del tema o contactarse a través del portal www.poder.site

10. Info-emocionalidad en los desafíos

10.1. Vamos a la práctica

Le propongo un ejercicio. Piense algo que haya soñado y que nunca pudo alcanzar. Lo que sea; una pareja, estudiar una carrera, un cargo, un negocio o ser el mismísimo presidente del país.

Piense...

A modo ilustrativo, usaré ejemplos personales, laborales, empresariales y políticos, exponiendo imágenes hipotéticas para cada una de las cuatro áreas de aplicación de "Poder desde el no poder".

Ejemplo personal 1: "El novio"

Nos presentan como posible pareja a una persona que nos encanta apenas la conocemos y que nos parece la más maravillosa del mundo.

Ejemplo personal 2: "La vocación"

Logramos entrar a una universidad a estudiar medicina, nuestra vocación desde siempre.

Ejemplo laboral: "El nombramiento"

Se cumple nuestro viejo anhelo: nos nombran director de Marketing.

Ejemplo empresarial: "El negocio"

Nos prestan el dinero para comenzar el ansiado negocio que siempre nos propusimos con el fin de ganar autonomía y no tener más jefes idiotas o arbitrarios.

Ejemplo político: "El dirigente"

Queremos ser presidente, alcalde o diputado.

■ ¡Ahora le toca a usted!

Le propongo que cierre los ojos y piense en algo que nunca pudo alcanzar.

PODER desde el NO poder

¡Vamos, anímese, piense!

Nadie lo va a escuchar, cierre los ojos unos segundos y piense...

¿Ya está?

Quizás se le ocurra alguno que coincida parcialmente con los que ya mencioné, o no; de todas formas le pido que me siga en estos razonamientos.

■ ¡Deje volar su imaginación!

Haré uso de los súper poderes de ser el autor que me permiten en esta ficción alterar la realidad a mi antojo.

- Mmmm (me estoy concentrando para cumplir su deseo)

Si lo prefiere haga de cuenta que un hada lo toca con su varita y ¡le concede el deseo que tanto ansiaba y usted mismo soñó!

- ¡Ya está! ¡Su deseo está concedido!

- Sí, ¡ya está!

(Le pido que me crea por unos segundos al menos).

■ Visualícese en la situación.

Retomo los ejemplos de antes: que este/a novio/a le besa por primera vez, que le anuncian que lo han ascendido al cargo que deseaba, que le prestan el dinero para el proyecto soñado, que ganó las elecciones en las que competía o que se cumple el sueño anhelado que le pedí que pensase.

¿Cómo se siente?

Bárbaro, ¿no?

10.2. “La ilusión”

Usted está emocionado o, al menos, entusiasmado. Lo ilusiona mucho estar tan cerca de lo que por tanto tiempo soñó.

■ Reflexione ahora:

¿Cuánto conoce a quien le da este primer beso?

Poco, ¿verdad?

No sabemos realmente cuánto durará la relación, si efectivamente seremos compatibles ni cómo será la convivencia, si es que se llega a ella algún día.

PODER desde el NO poder

Con el resto de los desafíos sucede lo mismo. Desconocemos qué va a pasar el día después, desconocemos la verdadera esencia de lo que estamos enfrentando.

Este estado de alta emoción y poca información, inherente a todo proyecto que queramos afrontar, lo denominaremos estado info-emocional de “ilusión”.

Estadio: “La ilusión” = Gran motivación y poca información.

Estamos ilusionados y desconocemos en mayor o menor medida las características del problema y qué sentiremos después, conforme a que los problemas vayan apareciendo.

Pensar que todo lo que sucederá será malo es ser pesimista y que todo será para bien es ingenuo.

Como vimos en el punto 2.9 (Optimismo y pesimismo en el Caos), muchos dicen: “No soy pesimista, soy realista”.

Pesimista es el que se consuela con los noticieros.

Es decir, pesimista es a quien la realidad siempre sorprende para bien en función de las pésimas expectativas que se planteaba a priori, cuando en verdad no se puede prever de antemano todo lo que puede suceder.

La realidad nos “sorprende” para bien y para mal.

Por más que nos informemos profusamente antes de cualquier desafío, la vida - para bien- suele sorprendernos.

No significa que seamos tontos, sino que la emoción del logro inicial de poder emprender los desafíos soñados nos hacen subestimar las dificultades lógicas que tiene todo proyecto o emprendimiento.

Esta es la razón por la que antes dijimos que profesionalmente no tenemos derecho a la sorpresa: para evitar caer en graves estados emocionales como describiremos a continuación.

10.3. “La decepción”

- ¡Listo!

Ya estamos en la primera cita, empezamos a cursar la carrera de nuestra vocación, comenzamos las funciones en el cargo, abrimos el negocio, asumimos como diputados, alcalde o presidente; comienza el día “D” del proyecto que cada uno soñó.

PODER desde el NO poder

- Bien, ¿ahora qué pasa? ¿Se parece a lo que nos imaginábamos?
Raramente es así. La realidad es muy creativa en todo sentido.

La realidad supera a la ficción

Seguramente disfrutamos algunas cosas y empiezan a suceder otras que no disfrutamos tanto.

Todo desafío importante y significativo contiene problemas y displacer.

En el sueño que usted imaginó, seguramente al pensarlo con detenimiento la realidad se filtra por la ventana y trae situaciones inesperadas y que decepcionan.

De lo único que debemos estar seguros antes de comenzar un desafío importante y significativo es que habrá problemas y situaciones que nos pueden disgustar.

Es feo recordar las decepciones del pasado, pero mucho peor es no tener pasado que recordar.

Nuestro Poder ante los problemas dependerá de nuestra capacidad de detectarlos y prevenirlos. En definitiva, de la calidad de nuestro liderazgo.

Nuestro Poder dependerá de la capacidad de prevenir los problemas.

Ejemplo personal 1: "El novio"

Resulta que ese ser "ideal" con el que comenzamos a salir terminó siendo artista. Peor: músico. Peor: músico de rock. De rock pesado. Y lo peor: ¡es muy bueno! Tan bueno que actúa todos los fines de semana y debemos acompañarlo/a.

A nosotros quizás no nos disgusta la música que hace pero, de ahí a escucharla en ensayos y actuaciones sin poder salir a otra parte, ese es otro cantar.

Y nos decimos: "¡Si yo hubiera querido ser músico de rock ya lo habría sido por mí mismo!".

Ejemplo personal 2: "La vocación"

Elegimos estudiar medicina y resulta que también tenemos que estudiar materias que nos disgustan enormemente, como matemáticas o estadística.

PODER desde el NO poder

- Y nos cuestionamos:

“¡Si hubiese querido estudiar matemática estudiaría ingeniería, ¡no medicina!”

Ejemplo laboral: “El nombramiento”

Nos nombran director de Marketing pero no nos dijeron que no había presupuesto.

- Y nos cuestionamos:

“¡Me designaron para quemarme! ¿Qué hago sin presupuesto?”

Ejemplo empresarial: “El negocio”

Montamos el exitoso negocio para ganar autonomía y no soportar jefes arbitrarios, pero debemos soportar sin chistar a clientes mucho peores que nuestro anterior jefe y encima no podemos dejar de abrir el negocio por más que estemos enfermos o que nos queramos ir de vacaciones, resignando gran parte de nuestra vida personal.

- Y nos cuestionamos:

“La esclavitud es el precio de la autonomía”.

Ejemplo político: “El dirigente”

Nos eligen diputado y debemos soportar extenuantes jornadas de discursos inacabables y ficticios, dado que ni siquiera representan los verdaderos intereses de quien los pronuncia.

Como candidato, nos comprometimos a concretar un montón de iniciativas y en realidad sólo somos un diputado más entre doscientos. Incluso para que nuestras iniciativas sean tratadas, hay que negociar con gente de nuestro bloque y de los otros.

Sólo tenemos uso de la palabra en el pleno cuando somos voceros; para el resto somos un simple “levanta manos”.

Asumimos como presidente y desfilan incansablemente personas que nos demandan cosas. Otros presidentes, grupos de presión, empresarios, gremios, nuestro propio partido y hasta los reclamos de nuestros amigos que suelen ser las más dolorosas.

- Y nos cuestionamos:

PODER desde el NO poder

“¿A quién dirigimos? ¿Valía la pena el esfuerzo de llegar?”

Dijimos antes:

¡El éxito cuesta más de lo que vale!

Por esta razón es que debemos pensar muy bien: ¿qué es lo que queremos?

Conclusión:

El “estadio de Decepción” se caracteriza por disponer de mayor información dado que ya conocemos las principales dificultades del desafío que enfrentamos. A la vez, estamos “sorprendidos” y decepcionados por situaciones que nos disgustan, que son consecuencia de la información que no fuimos capaces de ver antes para estar prevenidos ante estas situaciones indeseadas.

Estadio: “La Decepción” = Escaso entusiasmo, mayor información.

La decepción puede desgastarnos mucho emocionalmente. Hay veces que llegamos a sentirnos estúpidos por no poder lograr lo que nos proponíamos o por no haber podido prever las situaciones que ahora sufrimos.

En casos críticos llegamos a sentirnos el único estúpido del mundo por haber sido tan iluso pero en realidad este es un estado de estupidez egocéntrica, dado que TODOS en mayor o menor medida atravesamos por este tipo de decepción en algún momento.

Nos sentimos estúpidos porque este tipo de situaciones tiende a repetirse una y otra vez, incansablemente, ¡con los mismos problemas!

No se preocupe, ocúpese; ¡el hombre es el único animal que se empecina en tropezar siempre con la misma piedra!

Los que no aprenden de su historia están condenados a repetirla.

¿Cómo? ¿Vamos a pasar por esto una vez más? ¿No nos duele lo suficiente esta decepción, que consciente o inconscientemente preferimos repetirla que aprender de nuestros errores?

Debemos crecer o seguir sufriendo.

Pero ¿cómo crecer? ¿Qué debemos aprender para no repetir la historia y las decepciones?

Los problemas que no podemos resolver, las personas que no sabemos liderar y las situaciones que nos disgustan pueden sumirnos en graves depresiones, al punto de

PODER desde el NO poder

perder la emoción que teníamos al principio e incluso, en casos extremos, llegar a sentir que fracasamos personalmente en la vida.

Pero la pregunta es cuándo y cómo desvincularse de situaciones asfixiantes que intentan hacernos sucumbir en la depresión o la ira. ¿Cómo saber cuándo nos conviene perseverar y continuar o renunciar y abandonar? Seguramente algunas veces estará bien y otras estará mal hacer una cosa u otra. ¿Continuamos por empecinamiento, obstinación o desquite? ¿Abandonamos por miedo, impotencia o incapacidad?

En el capítulo siguiente vamos a analizar cada una de estas situaciones y cómo podemos lograr una adaptación superadora del medio. Allí analizaremos cuándo seguir o abandonar y qué tenemos que tener en cuenta en cada uno de estos casos.

Ejemplo: Nosotros y los estadios en el tiempo

Poesía pero no tanto:

Renacer... Cuando ya triunfó el invierno, ¡hay que rebrotar! ¡hay que rebrotar!

Aprendamos del árbol, que en los fríos tiempos no se manifiesta, manteniéndose en su interior vivo y vigoroso. Deja el exterior, ni se expresa, silencia sus flores y aquieta sus hojas. Busca dentro de sí los colores de su esencia y permanece fiel a sí mismo, para que al llegar la primavera, su primavera, no esté enfermo y dolido por los rigores del tiempo.

Aprendamos del árbol a reverdecer cada vez como al principio, con cada guiño de la naturaleza.

Aprendamos del árbol, que ante el otoño del tiempo encuentra en su centro la savia y el camino de la vida, rebrotar eternamente...

Hay veces que el frío nos gana,

que ya no nos queda verde,

que la vida se apaga,

cuando nada se mueve...

¡Ese es el momento!

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

Si la pausa nos gana,

si la sonrisa no siente,

si la cabeza no anda,

es que el corazón no miente...

¡Ese es el momento!

PODER desde el NO poder

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

Cuando el aire sabe a frío,

Cuando ya triunfó el invierno...

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

Aunque la tierra nos asfixie,

Puede doler el pasado,

aunque la semilla no alcance,

hasta el músculo puede callar

aunque un brote te arranquen,

estando inmersos en soledad,

para conservar las flores...

pero la vida no se puede apagar...

¡Ese es el momento!

¡Por esto!

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

Cuando el tronco está seco,

Podrá secarse el tronco,

¡Hay que rebrotar!

podrán desaparecer las raíces

Aunque las hormigas te poden,

y todas las pestes triunfar

aunque no sobren amores,

cayendo un brote en cada lado...

aunque tus ojos no lloren,

cuando las flores se sequen...

¡Ese es el momento!

¡Para poder rebrotar!

¡Ese es el momento!

PODER desde el NO poder

Cuando ya no hay esperanza

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

Cuando ya no quede nada por silenciar,

ni caminos por destruir.

Cuando la destrucción haya culminado...

¡Ese día!

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

Porque el futuro no se puede exterminar.

Porque tu corazón es la semilla y nada más.

¡Por esto!

¡Hay que rebrotar!, ¡hay que rebrotar!

Cuando ya no quedan fuerzas, sólo mira al sol y con su tibieza ponte a reverdecer.

Poco a poco. Algún día, nosotros, los hombres, aprenderemos a entendernos con la naturaleza...

(F. B. R.)

PODER desde el NO poder

10.4. “El Estancamiento”

En el caso de decidir perseverar, ¿qué nos pasa? Tenemos poca motivación y nos cuesta movernos; suele ser como caminar en la arena: sumamente agotador.

Pero acumulamos la información de los principales obstáculos que debíamos enfrentar para este desafío. El tema es hasta dónde nos sigue interesando ahora.

Estadio: “El Estancamiento” = Baja motivación y Alta información.

Ejemplo personal 1: “El novio”

Seguimos porque dentro de todo es buen/a chico/a.

Ejemplo personal 2: “La vocación”

Por suerte no todas las materias son matemáticas, algunas no son tan difíciles...

Ejemplo laboral: “El nombramiento”

Creemos que no nos conviene renunciar tan tempranamente, queremos acumular esta experiencia para ponerla en el currículum, etc.

Ejemplo empresarial: “El negocio”

Continuamos para no perder lo invertido; decimos que “de algo hay que vivir”, etc.

Ejemplo político: “El dirigente”

No podemos decepcionar a los que nos apoyaron o votaron por nosotros.

En todos los casos, seguimos porque sabemos que debemos seguir, porque decidimos perseverar por razones propias y personales. Si seguimos y perseveramos lo suficiente, la realidad paulatinamente suele empezar a modificarse.

- Por favor, reflexione sobre su sueño ¿cómo podría sentirse en este estadio?

“Primero ellos te ignoran, luego ellos hablan de ti, entonces ellos te pelean y por último ¡triumfas!”. Gandhi
--

PODER desde el NO poder

Independientemente de las resistencias y dificultades, si perseveramos lo suficiente, el éxito llega. Como es lógico, esto se dará aprendiendo y adaptándose en forma superadora al medio, en cada instante. Pero

Si sólo persevera, ¡perderá!

En este estadio corremos el riesgo de quedar presos del miedo a reproducir el dolor pasado y así no ser capaces de intentar y aprender para crecer.

Saber perseverar es imprescindible pero no suficiente. Debemos aprender de cada paso con la información y la mirada (si aún no la tiene, le ayudaremos a desarrollarla).

Einstein decía que locura es esperar resultados distintos con las mismas acciones.

10.5. “La Plenitud”

Daría todo lo que tengo sólo por tener un poco más.⁷²

Lentamente, fruto del conocimiento y de la información que hemos acumulado, vamos logrando algunos éxitos hasta que se nos hace una gimnasia y lo que antes era difícil ya se vuelve fácil.

De tanto intentar y aprender vamos logrando la plenitud de afrontar eficientemente cada problema que se nos presenta.

Estadio: “La Plenitud” = Alta motivación y Alta información.

Ejemplo personal 1: “El novio”

Resulta que este/a buen/a chico/a comparte mucho tiempo con nosotros, nos acompaña en nuestros desafíos y terminamos complementándonos.

Ejemplo personal 2: “La vocación”

Cursamos materias que nos encantaron, obtuvimos buenas calificaciones y ratificamos nuestra vocación.

⁷² Mr. Burns en Los Simpson.

PODER desde el NO poder

Ejemplo laboral: “El nombramiento”

Aún sin presupuesto, armamos una comunidad de clientes financiados por los proveedores. Esto nos permitió conocer mejor a los clientes, aumentar su fidelidad y, por ende, mejorar los resultados. Lo que nos permitió a su vez negociar algo de presupuesto para otras iniciativas.

Ejemplo empresarial: “El negocio”

El negocio ha crecido y nos permitió contratar ayuda, entrando en un círculo virtuoso de mayor volumen y mejor servicio. Un poco más relajados, ya pensamos en reproducir o franquiciar el negocio.

Ejemplo político: “El dirigente”

En las negociaciones y aún a pesar de las fuertes presiones, logramos filtrar o imponer algunas decisiones que nos renovaron la esperanza y nos han convertido en un referente.

- ¿Y después qué?
 - Nos sentimos ganadores.
 - Olvidamos el dolor y el sufrimiento que hemos pasado.
 - Nos cuesta entender las dificultades y estados emocionales que atraviesan los demás.
 - Cargados de adrenalina, queremos volver a empezar con nuevos y más ambiciosos desafíos. Ilusionados, minimizamos las dificultades lógicas del nuevo proyecto.
 - Si perduramos demasiado tiempo la facilidad con la que resolvemos los problemas nos sumen en la rutina y el tedio, retrotrayéndonos al estadio del estancamiento.
- ¿Y su sueño? ¿Siguió nuestra recomendación de imaginarse enfrentando el desafío que soñó? ¿Cómo le fue?

Si considera que le pasaría lo mismo que señalamos hasta aquí, seguiremos avanzando juntos. De lo contrario le recomendamos que nos cuente su proyecto o desafío a través de la web que ya hemos mencionado y lo analizaremos juntos. Estos conceptos han sido discutidos y validados con los más de mil ejecutivos que participaron de mis cursos y seminarios.

Hasta ahora ha visto sólo una pequeña introducción a los estadios info-emocionales de los desafíos que desarrollaremos en profundidad en los siguientes capítulos.

PODER desde el NO poder

10.6. Estadio de “Estable plenitud”

Este estado suele darse en el punto más alto de nuestra carrera o recorrido personal, laboral, empresarial o político.

Hay pocas oportunidades en las que el ciclo se detiene: suele ser cuando encontramos un profundo amor e infinito placer en el ejercicio de lo que hacemos. Disfrutamos con cada detalle y en cada sorpresa del proyecto de vida que hemos alcanzado. No importa que sirvamos café, seamos escritores o científicos: cuando amamos lo que hacemos, disfrutamos y hasta nos obsesionamos con cada más mínimo detalle.

Ejemplo 1: Mi caso personal como docente y conferencista:

Con la docencia me sucede que disfruto recreando las ideas una y otra vez y contribuyendo al éxito de la vida de otros.

Termino mis clases, conferencias y seminarios exhausto, pleno, transformado y feliz. Siempre es distinto y cada encuentro de este tipo me eleva espiritual e intelectualmente: siento que me nutre de energía, de información fresca y de nuevas miradas y perspectivas.

Cuando doy clase se detiene el mundo: sólo estamos los alumnos y yo compartiendo, generando ideas y sensaciones inéditas.

Al escribir este libro me invade una sensación similar, y espero que en usted, lector, ocurra algo parecido a lo que -creo- que les sucede a mis alumnos durante las clases. Mantengo la esperanza de recrear esta mística y poder aprender personalmente de usted, ya sea a través de la web o en uno de mis cursos.

10.7. Intensidad de los estadios info-emocionales

La ilusión, la decepción, el estancamiento y la plenitud son inevitables pero según nuestra pericia afrontando proyectos o desafíos, atravesamos con mayor o menor intensidad estos cuatro estadios.

Cuando somos expertos en esto de enfrentar desafíos los vaivenes emocionales son mucho menos intensos gracias a nuestra capacidad de buscar la información y los apoyos emocionales necesarios en cada etapa.

Si para el desafío que vamos a enfrentar disponemos de mucho conocimiento o de baja emocionalidad, las etapas pueden darse de forma casi imperceptible.

10.8. Duración de cada estadio info-emocional

Analicemos el tiempo que podemos demorarnos en cada etapa o estadio:

PODER desde el NO poder

■ - ¿Cuánto tiempo dura la ilusión?

- ¿Un día? ¿Dos? ¿Una semana?

Opine usted; seguramente no tardaremos más de una semana en darnos cuenta de que la realidad difiere (y quizás significativamente) respecto de nuestra ilusión.

■ - ¿Cuánto tiempo dura la decepción?

- ¿Un par de días? ¿Una semana? ¿Un mes?

Opine usted nuevamente: ¿cuánto tiempo nos podemos permitir el estado de crisis sin estallar, enfermarnos o traslucir que nos desborda emocionalmente el desafío?

■ - ¿Cuánto tiempo dura el estancamiento?

- ¿Un mes? ¿Dos? ¿Un año? ¿Dos? ¿Diez? ¿El resto de la vida?

La respuesta es personal y particular para cada uno de nosotros.

Usted podría decir: “¡Qué fácil decirlo para el que lo escribe y no para quien lo vive!”. “Si pudiera separarme”. “Si pudiera dejar el trabajo...”. Lo cierto es que mientras algunos no resistimos ni una semana, otros pueden quedar anclados el resto de la vida.

■ - ¿Cuánto tiempo dura la plenitud?

- ¿Un par de días? ¿Una semana? ¿Un mes?

Es como el jugador de fútbol. ¿Cuánto tiempo duramos en este estado antes de volcarnos a un nuevo desafío o que la rutina y el tedio nos abrumen y nos sintamos estancados nuevamente?

Conclusión:

La mayor parte del tiempo nos encontramos en el estadio del Estancamiento.
--

Por lo tanto, lo más probable al hablar con alguien es que se encuentre en este estadio, con baja motivación, miedo, hastío o intentando superar estas sensaciones.

10.9. Conclusión de los estadios info-emocionales

El éxito es nuestra cárcel, por eso hay que pensar detenidamente qué es lo que deseamos (el fracaso también es una cárcel pero con el agravante de que nuestra autoestima está bajísima).

A continuación detallaremos con mayor profundidad cada uno de estos estadios info-emocionales para desafíos personales, laborales, empresariales y políticos, sugiriendo

PODER desde el *NO* poder

posibles acciones para su mitigación con el objetivo de atenuar -en lo posible- sus impactos negativos.

11. Liderando estados info-emocionales

11.1. Introducción

En este capítulo se describen y sugieren algunas de las mejores prácticas que hemos encontrado para la mitigación de los efectos adversos o indeseables de cada estadio info-emocional.

Estas “políticas de mitigación” dependerán del ámbito en que nos encontremos y de las asimetrías de poder que tengamos en cada caso. Por esta razón en cada estadio analizaremos cada uno de los ejemplos personales, laborales, empresariales y políticos detallados en el capítulo anterior.

También trabajaremos las diferentes acciones de mitigación según se trate de:

- Nosotros mismos (autoliderazgo).
- Quienes dependen de nosotros (liderazgo descendente).
- Nuestros pares (liderazgo lateral).
- La persona de quien dependemos nosotros (liderazgo ascendente).

Para que el libro le resulte de mayor utilidad lo invitamos a que usted analice las implicancias y la aplicabilidad de las tácticas de mitigación que desarrollaremos al desafío que se imaginó o que se propone.

A través de la web <http://www.poder.site/> podremos discutir cada uno de estos conceptos y usted podrá aportar su perspectiva, encontrar actualizaciones para los contenidos y seguramente descubrir, también, otras tácticas que lectores como usted han encontrado en su experiencia personal.

11.2. Liderando la ilusión

A. Análisis info-emocional de la Ilusión

¿Cómo liderar la ilusión? ¿Cómo evitar que la ilusión nos lastime?

¿Está mal ilusionarse?

PODER desde el NO poder

Ya mencionamos que sin emoción no hay nada, que el resultado es cero. ¡Las emociones son el origen de las transformaciones mágicas del mundo! Sin emoción nos perderíamos en la inmensidad de datos disponibles para la decisión más elemental. Un autómatas sin emoción no puede priorizar entre diferentes opciones disponibles.

¿Por qué razón emprenderíamos los proyectos y sus consiguientes riesgos si no nos impulsase la pasión?

¡La pasión es fundamental! Entonces, ¿cómo evitar el dolor y la decepción? ¿Evitamos emocionarnos? ¿Qué sentido tiene la vida sin emoción? Entonces, ¿nos negamos a los desafíos por miedo?

Si no accionamos para lograr lo que queremos tendremos la seguridad de que nada mejorará y cargaremos con la culpa de que, habiendo podido, no hicimos nada para cambiarla.

Igual pensemos bien: no nos comprometamos con algo que no sabemos si podremos terminarlo; primero, avancemos sin compromiso para obtener más información.

No pagues la primera cuota de un crédito que no podrás terminar de pagar y no te metas en líos de los que no podrás salir”.

Emprendiendo cautelosamente los desafíos al menos tenemos la posibilidad de que algo cambie en el sentido de lo que queremos. No importa la prisa, sino la perseverancia.

Debemos dar pequeños pasos en grandes direcciones.

El *I Ching* plantea que todo movimiento nace en el dedo gordo del pie: una pequeña fuerza alcanza para desequilibrarnos e impulsar al cuerpo. Algo similar expresa el cantautor uruguayo Alfredo Zitarrosa en su canción “Crece desde el pie”:

“Crece desde el pie la fogata, crece desde el pie.

Crecen los mejores amores, crecen desde el pie.

para sus colores las flores crecen desde el pie.

crece desde el pueblo el futuro, crece desde el pie

ánima del rumbo seguro crece desde el pie”

PODER desde el NO poder

B. Mitigación de riesgos en la ilusión

Entonces, ¿qué debemos hacer?

Lo primero es ser conscientes de que estamos poseídos por la emoción y que no podemos pensar con claridad. Estamos -inconscientemente- seleccionando la información positiva que nos aumenta la adrenalina que a su vez más nos ciega.

Esta consciencia del estadio info-emocional que experimentamos debería permitirnos disfrutar el momento y, a la vez, estar prevenidos. Lo importante es que la ilusión no nos lleve a espejismos que nos alejen de nuestro camino.

La respuesta, entonces, consiste en preservar y cuidar la emoción minimizando los riesgos que nos puedan decepcionar después. De esta manera, cuando suceden, ya estamos preparados técnica y emocionalmente para la situación que debemos enfrentar.

Si los riesgos de impacto y su probabilidad de ocurrencia superan los beneficios del proyecto o nos hacen perder la motivación, como dice Sun Tzu, hemos triunfado en la batalla sin desenvainar la espada. Logramos explorar el desafío sin pagar mayores costos monetarios o emocionales.

Los mejores líderes no son los que no se equivocan, sino los que aprenden más rápido.

En el aprendizaje reside el éxito que podemos obtener del fracaso.

La táctica de mitigación comienza detectando lo antes posible todos los riesgos inherentes al desafío y preparando las políticas de respuesta para cada caso.

Liderar la ilusión es dosificar y prevenir el riesgo.

La clave para liderar la ilusión es desarrollar habilidades que nos permitan ver lo que la emoción no nos deja.

¿Cómo hacemos para ver lo que no vemos?

¡Preguntando! Podemos consultar a gente que no comparte nuestra ilusión: personas que conozcan a la potencial pareja, que hayan pasado por el mismo cargo, que hayan tenido negocios similares o que hayan pasado por la misma responsabilidad política.

Precisamos información en todas sus formas: si vemos 10 puntos positivos, debemos forzarnos a encontrar como mínimo 10 aspectos negativos. Podemos recurrir a quien sea pero debemos encontrarlos y, si nos esforzamos, los encontraremos, dado que toda realidad es dual y hasta paradójica.

PODER desde el NO poder

Toda realidad encierra contradicciones, es dual y paradójica.

No dominamos suficientemente un tema hasta que no somos capaces de reírnos de sus contradicciones inherentes.

Es mejor informarse antes que sorprenderse después.

Concluyendo, la mitigación de la ilusión se basa en:

1. Buscar toda la información que justifique la envergadura del desafío.
2. Buscar guías y mentores.
3. Evaluar detenidamente los riesgos que asumimos.
4. Arriesgarse con planificación.
5. Priorizar la orientación más que la velocidad.

C. Ejemplos:

Ejemplo personal: “El novio”. Antes de entusiasmarnos en demasía deberíamos tratar de obtener mayor información.

Ejemplo personal: “La vocación”. Buscamos el programa analítico de materias, preguntamos a estudiantes y profesionales cómo es estudiar la carrera y qué podemos esperar. Tengamos en cuenta que quizás nos gusta ejercer, pero no estudiar medicina, o quizás nos guste estudiarla pero no ejercer.

Ejemplo laboral: “El nombramiento”. Preguntamos qué personal y qué presupuesto vamos a tener a cargo, cuáles son los objetivos de la empresa y qué indicadores tenemos de dicha empresa.

Ejemplo empresarial: “El negocio”. Preguntamos por qué cierran los comercios en la zona, cuál es la rentabilidad y cuáles son los costos fijos directos e indirectos que hay.

Ejemplo político: “El dirigente”. La credibilidad y la trayectoria sólo sirven para una vez. Es preferible no asumir sin el poder necesario o en condiciones que manchan nuestra credibilidad, buen nombre y honor.

Le doy ahora el ejemplo de mi empresa:

Caso Pay per TIC:

PODER desde el NO poder

Con Pay per TIC ilusión no hubo pero sí focus groups. Así y todo sufrí varias decepciones graves.

La empresa nació por idea de un exsocio (y amigo) con el que hicimos muchísimas travesuras personales y empresariales. Él me dijo: "Hagamos una plataforma de pagos", y yo le respondí: "¿En Argentina?"

Así, gastamos los primeros US\$120.000 en comenzar con la idea. Luego, intempestivamente, mi amigo abandonó el emprendimiento y yo justo estaba pasando por una situación personal muy delicada.

En ese momento tan complicado lo único que tenía era el prototipo funcional de la futura empresa y, a pesar de mi total desconocimiento de lo que ocurriría, decidí seguir adelante (hoy, mirándolo en perspectiva, no sé por qué seguí adelante; quizás porque cuando uno no sabe a dónde ir cualquier camino es bueno).

Lo primero que hice fue identificar lo que sabía y lo que no sabía.

Sabía de venta corporativa institucional, así que el emprendimiento no se dedicaría al consumidor final sino a las entidades que necesitan recaudar.

Sabía de informática, de marketing y de dirección pero nada de derecho bancario, ni tributario. Entonces me asocié con dos abogados especializados en ambos temas: el abogado de derecho bancario prefirió quedarse como asesor y el abogado tributario aceptó la aventura y hoy es socio de la compañía.

La cuestión es que yo nunca había trabajado en la actividad bancaria y no tenía ninguna idea del negocio, así que salí a preguntar. Realicé varios focus groups para entender por qué había tantas diferencias entre la cultura de pagos en Europa y la de Argentina.

En Europa los pagos se hacen en su inmensa mayoría por cuenta bancaria a través de la red Sepa, mientras que en Argentina los pagos con cuenta bancaria eran casi inexistentes.

De los focus groups se concluyó que la gente no se adhería al débito automático porque le debitaba el dinero en cualquier momento sin avisar y se quedaban sin fondos, no podían elegir fecha de pago, era difícil darse de alta y aún mucho más de baja en el caso de que así lo quisieran.

Entonces hicimos una plataforma que respondiera a todas estas necesidades: la gente puede elegir la fecha de débito, cambiar el medio de pago y comunicarse con facilidad con la empresa en el caso de que lo necesite.

Por otro lado, las entidades nos explicaron que el motivo por el que les costaba tanto recaudar era que sus sistemas de cobro eran obsoletos o no podían soportar la carga administrativa y operativa de procesar las más de 20 modalidades de pago que existen en Argentina.

PODER desde el NO poder

Entonces vi la enorme oportunidad que había en el mercado y el éxito no se hizo esperar.

Pero la decepción, tampoco.

11.3. Liderando la decepción:

"Si lloras porque no puedes ver el sol, las lágrimas no te dejarán ver las estrellas". R. Tagore.

A. Análisis info-emocional:

La ilusión es una proyección de nuestras expectativas e intereses que rara vez congenian completamente con la realidad cambiante, compleja y caótica que vivimos.

Lo cierto es que,

Si amas a alguien como el primer día... ¡es porque es el primer día!
--

Hasta dónde nos decepcionamos depende de la ilusión que nos habíamos hecho, o sea, del estado info-emocional que teníamos al principio del desafío.

Cuanto más ciegos nos hizo la emoción, menos información pudimos obtener y mayor es la decepción. La felicidad o satisfacción que obtenemos en un proyecto es el resultado de la relación entre la realidad percibida y las expectativas que nos habíamos generado.

Felicidad = Realidad percibida - Expectativas

B. Mitigación:

Debemos ilusionarnos y mucho. A la vez, debemos desarrollar nuestra capacidad de ver y buscar toda la información que se precise según la envergadura del desafío que estemos asumiendo y, especialmente, aquella con la que no coincidamos o no nos guste. Si repelemos o tendemos a denostar cierta información es porque justamente contradice nuestra ilusión.

Propongo tener en cuenta la mayor cantidad de variables posibles que justifique la importancia del desafío,⁷³ forzándonos a encontrar 10 defectos o problemas, o por lo menos la misma cantidad que virtudes.

⁷³ Ver ítem 6.2 ¿Cuánta información debemos buscar?

PODER desde el NO poder

Después de haber leído este libro, no tenemos derecho a la sorpresa ⁽⁷⁴⁾.

Si la decepción es grande incluso hay veces que podemos llegar a renunciar, pero no debemos engañarnos: renunciar es un intento desesperado de preservar nuestra autoestima.

El que lo desprecia todo se aprecia a sí mismo como despreciador ⁽⁷⁵⁾.

¿Cuándo debemos renunciar? ¡Qué respuesta difícil!

¿Qué hacer cuando estamos decepcionados con el desafío que nos habíamos propuesto?

¿Qué podemos hacer en semejantes momentos?

Lo primero es evaluar: ¿Dónde está el problema? ¿En nosotros? ¿En el desafío? ¿En su viabilidad?

Lo primero y más difícil a tener en cuenta en este estadio info-emocional es, justamente, el componente emocional. Es saber si el desafío sigue siendo importante y significativo para nosotros y esto no es fácil de determinar.

¿Entonces qué haremos? ¿Cómo podemos saber cuándo renunciar?

Darse cuenta es muy difícil. Ya se trate de la separación de una pareja, de renunciar a un trabajo, de abandonar un proyecto o de dejar una agrupación política.

Se dice que la empresa 3M festeja los fracasos para impulsar y estimular a que sus técnicos sepan abandonar os proyectos a tiempo. Es que los proyectos son como hijos: son parte de nosotros mismos y duele dejarlos.

Generalmente es el entorno quien nos indica el final cuando nos somos capaces de terminarlos por nosotros mismos.

Lo segundo que debemos analizar es cuánta información poseemos en realidad, dado que aún puede haber muchas más decepciones o situaciones no deseables y encima repetitivas.

Precisamos contar con la información lo más completa posible acerca de la complejidad y el caos inherente al desafío para no repetir errores y sumar otra decepción.

A mis alumnos y colaboradores siempre les digo que pueden equivocarse pero con equivocaciones siempre diferentes. Aprendiendo -como vimos en capítulos anteriores- lo más rápido posible.

74 Como profesionales no tenemos derecho a la sorpresa, como seres humanos, sí. De lo contrario perderíamos la magia de vivir.

75 Nietzsche.

PODER desde el NO poder

¿Cómo saber cuándo retirarse y cuándo no?

Lo evidente es inexplicable.

Cuando estamos destruidos, ¿qué tenemos que hacer?

1. Debemos buscar apoyo emocional, juntar fuerzas y dejar de llorar
2. Hacer lo que no hicimos antes. Buscar la información nuevamente, buscar toda la información faltante, incluso hasta exagerar un poco por las dudas y entonces ahí analizar:
3. ¿Qué hacemos? Tomamos una decisión: seguir adelante o irse. ¿Cuándo había que seguir y cuándo había que irse?

El Método de la Renuncia Virtual

No intento ser dogmático diciendo que este método es la panacea para toda persona y toda situación de decepción. Sólo intento compartir algo que he usado y que me ha servido muchas veces.

Considero que el valor de este libro es compartir la información de conocimiento y experiencia aplicable a los problemas que podemos atravesar.

¿Cómo es el Método de la Renuncia Virtual?

Aclaro que esto sirve en todos los ámbitos a excepción de los temas personales con hijos, amigos, padres o hermanos (con parejas, si no estamos tan enamorados, puede servir también).

Yo uso este método cuando en un desafío siento que la ira me embarga y que “me quiero bajar del mundo”.

Para temas laborales el día ideal suele ser un jueves o viernes, que es cuando solemos desbordarnos fruto de la acumulación de presiones y problemas. Si es jueves trato de faltar el día viernes, para tener tiempo para pensar. Para temas de pareja sugiero los domingos a la noche (o el día que digamos basta).

Lo primero que hago es descargar mi bronca escribiendo pormenorizadamente mi renuncia detallando las cosas que generan mi enojo.

Suele ser duro y se me escapan las lágrimas pero me descargo hasta la última gota. Escribo hasta el más mínimo detalle redactando metódicamente la renuncia con todas y cada una de las razones que la motivan.

La primera renuncia me descarga emocionalmente; luego me abstraigo y redacto la segunda renuncia. La segunda renuncia puede llegar a ser pública, donde invoco las razones que me conviene o me interesa que los demás vean y conozcan.

PODER desde el NO poder

Luego de que descargué toda la bronca me guardo la primera renuncia en el bolsillo por si me llego a olvidar de algo y deajo la segunda en algún cajón.

El fin de semana trato de que sea muy intenso: voy a recitales, paseo, escribo y si puedo, me tiro en paracaídas porque todas las emociones vienen bien.

Si sigue este paso a paso, al término del fin de semana usted puede sentir dos cosas: alivio por la descarga y alegría por haber pasado unos días geniales... o una gran impotencia por no haber dejado de pensar en el problema.

Esto depende de cuánto nos sigue importando el proyecto en cuestión. Si en el fin de semana, a pesar de la adrenalina, no dejamos de pensar en eso, el lunes vamos con fuerza renovada, nos automotivamos y vamos para adelante.

De lo contrario, si nos sentimos liberados, el lunes nos comunicaremos con nuestro jefe avisando que en el cajón del escritorio tiene la renuncia.

<p>"Abandonar puede tener justificación; abandonarse, no la tiene jamás". Ralph Waldo Emerson</p>

El Método Franklin⁷⁶

Consiste básicamente en hacer dos columnas: una con las cosas a favor y otra con las cosas en contra de continuar el proyecto.

En cada columna se tratan de escribir la misma cantidad de cosas para asegurarnos de que no nos olvidamos de nada o que no somos tendenciosamente negativos u optimistas.

Una vez terminada la lista con las dos columnas completas empezamos a analizar y tachar qué cosas tienen un valor equivalente para nosotros en una y otra columna. Por ejemplo, a favor de la renuncia está una oferta laboral que nos hicieron y en contra de la renuncia que nos gusta el proyecto en el que estamos.

Se continúa volviendo a tachar cosas entre las dos columnas, ahora combinando varios elementos de una columna que, equivalen a alguno o algunos de los elementos de la segunda columna.

Una vez que terminamos de tachar nos deberían quedar elementos sólo en una de las columnas, a favor o en contra de la decisión que queremos tomar.

⁷⁶ El primer procedimiento de decisión multicriterio conocido fue el propuesto por el químico inglés J. Priestley a B. Frankling y que hoy se conoce como métodos compensatorios. En 1772 B. Franklin envió una carta con una metodología que él llamaba "álgebra moral o prudencial".

PODER desde el NO poder

C. Ejemplos:

Decepción Personal: debemos ver lo bueno de lo malo (si lo bueno compensa lo malo) y tratar de conocer en profundidad a la otra persona para constatar las virtudes o defectos que suponemos. También debemos analizar si realmente es por una etapa temporal o si es algo estructural. Por ejemplo, si canta por hobby o lo considera una profesión de vida. Ojo con considerar “está viviendo tiempos difíciles”; “tiene mucha presión en el trabajo” o “el ex no la deja en paz”. Piense que tarde o temprano estaremos en el ojo de la tormenta y que recién se termina de conocer a una persona con las actitudes que toma cuando nos separamos.

Es recomendable hablar con parientes de ella y amigos en común para obtener la información completa.

Decepción Laboral: averiguar en profundidad qué otras cosas desconocemos y pueden desagradarnos. Por ejemplo: cómo es el clima laboral, cómo son los jefes, los compañeros y los clientes o si habrá presupuesto en el futuro sobre la base de los resultados.

Decepción Comercial: analice si está en temporada baja o alta; fíjese de vender por Internet, averigüe qué pasó con responsables anteriores, es decir si fueron despedidos, reubicados o si renunciaron y las razones por la que lo hicieron. Pregunte a colegas que lo puedan apoyar y orientar

Decepción Política: busque apoyo de exfuncionarios del área que le darán más perspectiva. No olvide las razones por las que entró a hacer política y no ponga en riesgo su trayectoria. Tenga cuidado porque hay cargos que pueden ser muy atractivos pero terminan mal.

Caso Pay per TIC:

Apenas conseguimos el primer cliente importante, nuestro arquitecto técnico tuvo un inconveniente personal gravísimo que le impidió seguir prestando servicios y encima, súbitamente, la nueva plataforma dejó de funcionar.

No sabía qué hacer. Luego de meditarlo profundamente y con todo pesar fui a decirle al cliente que no podíamos procesar su recaudación, a lo que me contestó: “Entonces, ¿cómo pago los sueldos?”.

Mi respuesta lo sorprendió por completo.

Le respondí firmemente: “Por eso vine a traer el dinero, para que puedan pagar los sueldos y nosotros recuperaremos los fondos el mes siguiente cuando podamos procesar todo con tranquilidad y sin cometer errores graves”.

PODER desde el NO poder

La realidad es que no podía procesar de ninguna forma y era eso o perder el cliente y la empresa. Por suerte todavía me quedaba algo de dinero.

La sorpresa del cliente fue extraordinaria, a tal punto que nos agregó líneas de servicio, nos pasó otros clientes potenciales y hasta hoy tenemos su confianza.

El mes siguiente, cuando quisimos recuperar el dinero, el cliente me preguntó (ya que teníamos liquidez demostrada), si podíamos adelantarle la recaudación del mes siguiente y que le cobráramos lo que le correspondía porque tenía una urgencia que justificaba los intereses.

Entonces empecé a entrevistar compañías financieras para que se hicieran cargo de la deuda de las entidades. Todas se comportaron igual: prestaban un par de veces y cuando nos descuidábamos se abusaban de las entidades, así que las dejamos de lado.

En definitiva, mi decepción aumentó porque tenía que comprometer mucho más dinero y montar otra compañía, lo que implicaba arriesgar más por la misma posibilidad de negocios.

El dinero *cash* no lo recuperé y estaba cada vez más decepcionado.

Lo bueno fue que la decepción implicó un aprendizaje que hoy nos permite atender las necesidades de infinidad de clubes.

Nos dimos cuenta de que la recaudación era el principal activo de estas entidades y que ayudarlos en sus emergencias era una gran fuente de oportunidad.

Luego tuvimos más sorpresas y decepciones. En una oportunidad recaudamos para un evento internacional relacionado a la ciencia, adelantamos el dinero y luego de publicado el libro del evento (con los *papers* de los científicos de todo el mundo) empezó el suplicio y una de las grandes decepciones.

Los científicos desconocían los cobros provenientes de Argentina y encima muchos asistentes habían cambiado la tarjeta de crédito, con lo cual se nos hacía difícil o hasta imposible rastrear quién era el que desconocía el pago. Como es evidente, esta decepción nos salió carísimo.

Otra decepción fue cuando empezamos a recibir los fondos de los medios de pago y no nos cuadraban. La respuesta era que nos estaban cobrando impuestos sobre la recaudación de nuestros clientes.

Nosotros cobramos menos del 1% y nos llegaban a retener hasta el 14%.

Conclusión: quiebra inevitable.

Nuestro tributarista nos había advertido y yo no había prestado suficiente atención a esta amenaza que nos costó muchísimo dinero.

PODER desde el NO poder

Tuvimos que diseñar una estrategia no basada en la problemática comercial sino en la problemática impositiva. El objetivo fue crecer en entidades de bajo volumen que nos dan reputación y juntar antecedentes para poder pedir las exclusiones impositivas.

Terminamos invirtiendo más en retenciones impositivas que en desarrollo informático y comercial.

La última gran decepción fue cuando compañías de crédito, prestamistas y empresas de venta compulsiva ofrecían volúmenes de recaudación enormes y fáciles de operar.

La realidad era muy distinta. Algunas entidades eran fraudulentas o casi fraudulentas, otras dentro de la legalidad simplemente eran cuestionables desde el punto de vista ético en su operatoria.

Conclusión: escribimos un código ético y sólo recaudamos para entidades luego de un proceso de control para asegurarnos no ser partícipes de operatorias de pago no deseadas por el pagador.

Esta decepción también nos salió carísima, pero hubiera sido peor si quedábamos mezclados en estafas o maniobras de lavado de dinero.

Aprendimos que un negocio *fintech* es negocio si tiene bajo riesgo tributario, bajo riesgo de desconocimientos, bajo riesgo de fraude y es transparente en términos de lavado de dinero.

Me encuentro infinidad de emprendimientos que pasan por las mismas decepciones que nosotros pasamos. Intento advertirles antes y cuando no escuchan, la maldad y la realidad se ocupan de explicar las cosas mejor que yo.

11.4. Liderando el Estancamiento:

A. Análisis info-emocional:

Esta etapa pone a prueba nuestra capacidad de resiliencia y perseverancia. No se trata de una decisión rápida ni de decir que sí o que no. Se trata de caminar en la arena con un gran esfuerzo para dar cada paso, haciendo que nuestra disciplina y nuestra voluntad supere las adversidades del entorno.

Esta etapa no es una tormenta de malas noticias como la decepción sino que se caracteriza por tener que sobrellevar un montón de actitudes, tareas o personas que quizás no nos agraden. Tareas para las cuales quizás nos fuimos entrenados, no estamos preparados o sentíamos que no estábamos dispuestos a hacer. En este contexto lo mejor es avanzar con pequeños pasos y concentrarse en los factores que aún nos dan pequeñas gratificaciones

PODER desde el NO poder

El viento parece afectar el agua pero genera grandes oleajes. Los árboles, cuando son semillas, tienen que atravesar pedruscos y crecer hasta obtener la luz que necesitan.

Esta es la imagen: no frenarnos, saber que estamos buscando la luz aunque tropecemos con piedras en el camino.

B. La Mitigación:

Debemos reconocer los pequeños éxitos que van ocurriendo, aumentar nuestra autoestima y buscar espacios de libertad donde se pueda decidir y crear dentro o fuera del desafío propuesto.

Tenga tolerancia a los errores porque también habrá otros casos donde pueda sentir que el esfuerzo no sirve para nada. Entonces hay que recordar cuál es el sentido de trascendencia de todo lo que estamos haciendo y que gracias a eso el proyecto avanza.

También ayuda mucho buscar otros factores de motivación (ikebana, teatro, asado con amigos) porque a veces uno sigue simplemente porque está la alimentación de su familia en juego.

Algunas personas sienten que la empresa es su grupo de pertenencia y no renuncian al trabajo porque van a jugar al fútbol de vez en cuando, se juntan a comer o hacen un after office los viernes.

Cuando se enoje con su entorno, piense que no todos quieren dinero o éxito. Es más, la gran mayoría de la gente quiere tranquilidad: piensan que en cualquier trabajo ganan más o menos lo mismo y ahí el diferencial es el "salario emocional" donde las relaciones con los otros pueden ser factor de renuncia si hay grandes problemas.

Entonces, pensemos qué hace que alguien quiera determinado trabajo: que le queda cerca de la casa, que lo tratan bien, le dan días libres para sus actividades personales, tiene buenos compañeros o un jefe agradable. Estos son algunos de los diferenciales del salario emocional que la gente privilegia por encima del salario monetario.

A la vez, cuando la gente no está estimulada y no tiene desafíos, se va degradando día a día y baja su performance. A la falta de estímulos, se hacen menos inteligentes.

¿Qué es lo que había que hacer en la tercera etapa? Buscar pequeñas gratificaciones.

Además, antes de quedar atrapado en la rutina, hay que decidir conscientemente si preferimos quedarnos como estamos o automotivarnos. Para esto debemos proyectarnos en el futuro, mirar hacia adelante y pensar si no nos arrepentiremos o si esto implica la realización de nuestra vida.

Le cuento una situación personal: por el año 2000 yo había desarrollado una serie de productos informáticos para la gestión pública que evitaban mucho papeleo: había diseñado la nueva mesa de entradas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, modernizado la imprenta y publicado el Boletín Oficial en Internet.

PODER desde el NO poder

Al mismo tiempo, en la actividad privada me resultaba muy difícil vender proyectos y tuve que decidir si seguir o no con iniciativa privada, para lo cual debía invertir todos mis ahorros.

Lo que me pregunté fue si me iba a perdonar a mí mismo dentro de 10 o 20 años no haberme atrevido a seguir adelante. ¿Cuántos proyectos en el futuro iba a rechazar simplemente porque no me había animado con este?

Así fue que seguí adelante. Si bien luego la Argentina se cayó con la devaluación, este conocimiento me permitió ganar mi primer premio europeo (bajo el programa Eurolatis del Quinto Programa Marco de la Unión Europea) y reforzar una personalidad tesonera y perseverante.

Pensemos, ¿toleraremos dentro de veinte años no haber hecho otra cosa más que “esto”? Como dijo Williams Wallace en la película Corazón Valiente: “Podéis tardar años en morir pero, ¿no cambiaríais todos estos años de tibia vida por volver aquí a matar a los ingleses?”.

Entonces, la pregunta es: ¿puedo hacer esto el resto de mi vida?

Una vez con mis hijos estábamos en el aeropuerto Jorge Newbery de Buenos Aires. Nos llamó la atención un pequeñísimo vehículo de limpieza que tenía al operario subido en él. Al principio nos pareció muy divertido manejar ese minúsculo tractor de limpieza y nos dedicamos a mirar cómo iba limpiando las filas de mosaicos una y otra vez.

Terminamos agotados sólo de estar ahí mirando. Imaginen lo que debe hacer ese trabajo día tras día, durante ocho horas por día.

Ahora, ¿eso está bien o mal? Depende, porque quizás es una persona imaginativa, tiene mucha vida interior y mientras va limpiando crea una poesía o piensa una obra de teatro que escribe cuando llega a su casa. Ese es su espacio de realización y puede admitir la rutina porque tiene una vida interior o sabe por qué lo hace.

El mundo, nuestros hijos, parejas, jefes, votantes o clientes precisan que demos lo mejor de nosotros y no paremos de crecer.

C. Ejemplos:

Estancamiento Personal: tomemos vacaciones, cocinemos para el otro, consigamos entradas para espectáculos que le gusten a nuestra pareja, hagamos travesuras, bromas inocentes, juguemos y refresquemos la relación.

Estancamiento Laboral: trate de romper la rutina con actividades personales como visitar gente querida, leer cosas nuevas y concretar ese viaje que tiene en mente, sin descuidar el proyecto. Además, en su oficina cambie todo lo que pueda: la silla, la altura del monitor,

PODER desde el NO poder

las fotos y hasta la forma de llegar al trabajo. Son actos simples para evitar que la rutina nos devore.

Estancamiento Comercial: nos cuesta levantarnos cada mañana, terminamos muy tarde y nos cuesta dormir por la infinidad de cosas que nos quedan pendientes. Recuerde que de los laberintos se sale por arriba. Trate de no perder la perspectiva.

Mitigación: haga pequeñas cosas diferentes cada día. Prepare cartelería, promociones y pregunte a los clientes cuáles son sus preferencias. Pensemos que gracias al trabajo rutinario se paga el sueldo al personal y nosotros podemos seguir adelante, aunque no cobremos o cobremos lo mínimo imprescindible.

Gracias a estos esfuerzos se vende y se cobra. En el caso de los vendedores, aunque su éxito sea de un de un 5% eso quizás compensa el 1% de las bajas que está generando la compañía. Entonces, ese trabajo que para ellos es desgastante, mantiene la compañía a flote y al saberlo, lo hacen con orgullo.

Estancamiento Político: este estancamiento se suele dar desde 3 posicionamientos:

- **Desde el partido:** el estancamiento en cargos partidarios ocurre al lograr gran responsabilidad en el partido que está en el Gobierno pero sin tener protagonismo. Al final uno termina cansado de parecer un títere que defiende ciegamente y a ultranza decisiones que uno no tomó, ni tomaría jamás.

Mitigación: puede recorrer los despachos de los funcionarios que siempre lo van a recibir aunque sea por compromiso. Escuchar los problemas que cada funcionario atraviesa, para coachear y mentorear a cada uno. Si logra empatía se encontrará que no sólo será útil en un área, sino que podrá incidir en muchas y así acercar al funcionario a los votantes. También uno puede servir para gestiones informales en los casos en que un funcionario no puede dar la cara ni exponerse.

- **Funcionario:** el estancamiento viene después de la decepción, cuando nos cansamos de esperar que nos aprueben la contratación de equipo o presupuesto que nunca llega mientras tenemos que dar la cara a nuestros propios votantes.
- **Mitigación:** privilegie el contacto personal. Lentamente encontrará que hay cosas que no necesariamente exigen presupuesto o recursos. En mi caso tuve muchos cargos donde casi no tenía capacidad acción pero el estar presente en eventos avalando distintos hechos de la comunidad era muy bien recibido por el entorno y los votantes. Una vez incluso fui a París a acompañar una empresa que necesitaba el aval del Gobierno y mi presencia bastó para que pudiera acceder a las gestiones y sitios que la industria argentina precisaba.
- **Legislador:** el estancamiento llega cuando, cansado de levantar la mano por proyectos que escriben otros, el resto del bloque no promueve las ideas con las que nos comprometimos con los votantes. Nos cansa asistir a sesiones

PODER desde el NO poder

interminables donde ni siquiera podemos hablar y nuestro protagonismo se traduce únicamente en un número en cada votación.

- **Mitigación:** priorice las relaciones personales tanto con sus pares como con los de las restantes oposiciones del cuerpo legislativo. Observe el tráfico de información: si se sabe mover, en bares y en los comedores logrará tener información valiosa para la toma de decisiones.
- **Líder:** ya sea como intendente, gobernador o presidente encontramos que se nos va el tiempo de gestión y no podemos cumplir con los cambios prometidos, no tenemos recursos y el partido nos da la espalda. Pareciera que sólo queda esperar resignadamente el final del mandato por el que esperamos y luchamos toda la vida.

Mitigación: permita el disenso interno y plantéelo como bandera, deje que el partido se oponga a su gestión. Así podrá relajar la relación con el resto los dirigentes y podrá plantear a los grupos de presión que el partido y la oposición no le permiten ceder ante sus exigencias. (Matar con cuchillo prestado, libro de las estratagemas chinas). Permitir el debate interno relaja a los aliados para que puedan apoyarnos y a la vez plantear sus diferencias. Un exjefe de la Cámara de Diputados me dijo: “Logré que me votaran todas las leyes sin tener mayoría porque comprendí que la oposición debía oponerse y daba espacio para que lo hicieran, incluyendo cláusulas que sabía que ellos querrían quitar y así darles ese protagonismo”.

“Hache veces que mexan por um e hay que decir que chove”

“Mientras o pau vai e veñe descansa o lombo”⁷⁷

Caso Pay per TIC: al cabo de 3 años se nos dio de baja uno de los principales clientes y tuve que despedir a mi propio hijo (con el cual tengo una difícil relación), así que además tenía la incertidumbre de que el no compartir el espacio de trabajo nos podía terminar de alejar.

Ahí Laura, mi compañera, dejó su trabajo para ayudarme. Ordenó administrativamente la compañía y fue un placer compartir cada día con ella porque su presencia y motivación ayudaron a que la empresa sea lo que es hoy.

11.5. Liderando la Plenitud:

⁷⁷ Dichos de la sufrida cultura popular gallega, que quiere decir: “Hay veces que te están orinando desde arriba y hay que decir que llueve” y “Mientras recibimos palazos en la espalda, mientras el palo va y viene descansa la espalda”.

PODER desde el NO poder

"Demuestra ser un líder quien es capaz de percatarse de un problema antes de que se convierta en crisis". Anónimo

A. Análisis info-emocional:

¿Que había que hacer en la última etapa? La etapa de los ganadores. Cuidado que lo que pide el cuerpo es ir a toda velocidad al siguiente desafío.

Y entonces volvemos a equivocarnos porque creemos que podemos con todo y la realidad nos muestra que no es tan así.

B. Mitigación:

Primero calma. Luego, cuidado.

He visto demasiados funcionarios enamorados de su secretaría y de su cargo, que adoraban estar súper demandados y que todo el mundo les estuviera atrás, y que al terminar la gestión se deprimían porque su teléfono dejaba de sonar.

¿Qué hay que hacer? No pensar que los demás tienen la misma capacidad que nosotros y comprender que los otros están en los otros estadios.

Nadie se equivoca queriendo. Hay gente que va a estar en la primera etapa como principiante entusiasta, hay gente que va a estar deprimida y hay gente que va a estar burocratizada. También habrá algún experto o un ganador pero no podemos pretender que todos vayan a nuestra velocidad ni con nuestra capacidad de trabajo. Por eso la tolerancia es fundamental.

Y la última cosa: cuando uno es un ganador, cuando uno genera un éxito, ¿qué provoca?

Provoca envidia.

La envidia generalmente no circula por delante. La envidia silenciosa crece en el silencio. Nietzsche
--

Para evitar la envidia y el sabotaje, debemos demostrar predisposición de servicio; esto es lo que debe predominar en esa etapa.

Resumiendo: en esta etapa, primero calma. Tener en cuenta que los problemas no son iguales y que ya vamos a encontrar un problema a nuestra talla y que nos puede quebrar, desilusionar y hasta frustrar. Seamos tolerantes, mostremos comprensión y predisposición de servicio.

PODER desde el NO poder

Si eres vanidoso, ¡no escuchaste a las mujeres que se acostaron contigo!

El hombre puede trepar hasta las cumbres más altas pero no puede vivir allí mucho tiempo.

Bernard Shaw

El peor estado de teórica plenitud es cuando nos creemos la plenitud, dado que somos inconscientes de los problemas que podemos estar teniendo.

Todo fracaso tiene un éxito contenido y de ahí la capacidad de aprender cada día pero aunque esto lo sabe todo el mundo, pocos lo aplican.

Lo que casi nadie sabe es que el éxito también tiene fracasos contenidos y que debemos ser capaces de verlos, de entenderlos y de aprender también del éxito, con modestia y sin prejuicios.

Tengamos en cuenta que cuando no somos capaces de ver nuestros problemas nuestro inconsciente sí los registra y se manifiesta a través del cuerpo. La enfermedad es el lenguaje que usa el cuerpo para mostrarnos lo que no sabemos ver conscientemente.

Si no somos capaces de ver nuestros problemas, nuestro cuerpo enferma.

Nunca se crea los halagos, felicitaciones y palmadas. La única función que tienen es distraerlo en su camino de crecer y superarse cada día.

C. Ejemplos:

Plenitud Personal: usted y su pareja planean tener un hijo y están muy ilusionados. Pero ser padre no es como en las películas: los chicos cansan y desgastan hasta lo inimaginable. Están diseñados para superarnos y tienen todo el día, toda la energía y toda la capacidad para volvernos locos.

Recomendación: lleven de viaje un fin de semana a un ahijado o sobrino y fíjense que tal les va.

Ejemplo personal: cuando me enamoré de la madre de mi primer hijo se lo dije a mi hermano y él me respondió: “Tenés dos problemas: uno, que te diga que no y otro que te diga que sí; te dice que no te vas a revolcar en el dolor y quizás cambies algunas cosas, si te dice que sí te vas a tener que hacerte cargo”.

PODER desde el NO poder

Plenitud Laboral: trate de adelantarse a los tiempos, revea sus puntos de mejora. Tiene una leve ventaja, así que aproveche para tomar distancia sin dejar de ver cómo puede mejorar aún más.

Estudie y reinvéntese, que el mundo no se queda quieto. Todo pasa: sus jefes, compañeros, proveedores o clientes cambian de empleo, se jubilan o fallecen.

Tenga en cuenta que todos somos parte de una generación cultural y seguramente de forma paulatina iremos dejando de comprender no sólo a los más jóvenes, sino también las costumbres culturales del mercado o las propias de la empresa.

Sobrevivir implica adaptarse; permanecer en el liderazgo requiere mantener una adaptación superadora al medio que nos toca vivir. Hay que saber cuándo crecer y cuándo retirarse de determinada batalla.

Plenitud Comercial: es extremadamente difícil darse cuenta de lo que hay que hacer cuando uno está en plenitud y mucho más en términos de negocio.

Cuando uno gana dinero parece que es infinito, que lo ganaremos siempre y que es algo que nunca va a cambiar. Pero sí cambia: cambian los clientes y los mercados, el personal, los impuestos y, fundamentalmente, uno mismo.

Lo que antes era un desafío y un sueño se convierte en rutina, tedio y esclavitud muy rápido; el deseo es algo esquivo y cuando parece que lo estamos alcanzando huye nuevamente.

Retirarse a tiempo de un negocio es tan importante como saber entrar y desarrollarlo.

Mitigación: para mantener un negocio en la plenitud uno tiene que estar un proceso de innovación permanente.

Pero ¿cuándo innovar?

Apenas el producto “A” se validó y es requerido por los clientes y se empieza el desarrollo de mercado, hay que comenzar la investigación y la introducción de nuevos productos. Cuando el producto “A” empieza a madurar, introducimos el producto “B” y así sucesivamente.

El liderazgo requiere una inyección permanente de nuevas ideas, de nuevos desarrollos de nuevos criterios y exige replantearse cualquier cosa que crea que está establecida.

Plenitud Político: un día en un cargo político puede significar 20 años de peregrinar por Tribunales.

PODER desde el NO poder

Son pocos los dirigentes que perduran en el tiempo siendo apreciados por sus representantes o gobernados. Parece que la carrera política es un largo y difícil camino al desencanto.

Una vez más el objetivo no es el fin, sino el camino, la lucha.

Mitigación: nada es para siempre, así que muéstrase siempre fresco y con predisposición de servicio. No se crea los halagos ni los aplausos (son veneno).

El gran enemigo es nuestro propio ego y cuando dejamos de escuchar y entender a los que creemos representar, es el principio del fin.

Hay que tener mucho cuidado con las maniobras para mantenernos en el poder: aferrarnos artificialmente sólo hará que el proceso natural de cambio sea más doloroso para nosotros.

El ejemplo son los corruptos o dictadores que dilatan su accionar, sin un pleno respaldo de sus representados; terminan frecuentemente en la cárcel o muertos.

Caso Pay per TIC: cuando luego de tantas penurias, la empresa tuvo cashflow positivo durante más de un año, me cansé de tener que hacer todo tipo de tareas y ¡Zas! completé todo el equipo, lo cual sumió a la compañía en cashflow negativo nuevamente. Nunca había bajado la facturación y no tenía ninguna razón para pensar que podía suceder, pero Argentina nunca deja de sorprendernos y como ya dije, como profesionales no tenemos derecho a la sorpresa (debí haber tenido mayor cautela).

Por la devaluación y la crisis aumentó la morosidad de las entidades, bajaron la recaudación y solicitaron menos financiamiento, lo cual impactó en una baja de la facturación, acentuando el déficit por encima de los cálculos de razonabilidad.

También pensé que podría acompañar como coach a unas 20 empresas y que podría invertir en prácticamente cualquier tema.

La realidad es que todas fueron equivocaciones. Primero, apenas podía atender a Contabilium (empresa de sistemas contables y de gestión en la web) donde tenía importantes intereses directos, con lo cual el resto de las inversiones quedaban totalmente desatendidas. Segundo, realicé inversiones no relacionadas es decir en nuevas industrias para distintos mercados. La conclusión es que tuve que dar por perdidas las inversiones que había hecho. Al final me retiré de 3 empresas en que había decidido invertir para focalizarme en el ecosistema de Pay per TIC, invirtiendo en Rapi Hogar, Marketplace de servicios de reparación para el hogar y la empresa.

Mi "vicio" inversor en industrias no relacionadas lo sublimo en el programa televisivo de Jaula de Negocios y en los fondos que participo como Incutex, NXTP y Alaya, por ahora.

PODER desde el NO poder

11.6. Ejercicio:

Piense alguna tarea o función que le gustaría realizar en la empresa y no se dio la oportunidad. Escríbala.

1. Piense las acciones que realizaría en dicha función.
2. Evalúe las dificultades que encontraría para desarrollar sus planes.
3. Desarrolle qué estrategia seguiría y que herramientas utilizaría.

11.7. Conclusión de los estadios info-emocionales

La dificultad es un atributo intrínseco del valor; algo que es fácil no tiene valor. Querer hacer algo de valor sin que nos exija es absurdo, sobre todo cuando estamos haciendo algo que otros no podrían hacer.

Un desafío que no tiene riesgos no merece ser emprendido.

Tenemos que sentir que son las dificultades lógicas al estar haciendo algo de valor y tenemos que buscar pequeños ámbitos de satisfacción.

Puede suceder que las etapas estén más o menos marcadas y sean más o menos intensas pero cuanta más información, menos decepción.

Las equivocaciones deben suceder rápido, el aprendizaje debe ser veloz y su capacidad como manager está en la velocidad de aprendizaje.

Es mejor sobredimensionar que minimizar los inconvenientes a la hora de seleccionar el personal. Debe informar a sus colaboradores de todas las posibles decepciones para evitar su decepción y que se vayan.

Cuando somos los expertos pensamos que hemos superado ciertas dificultades y que podemos superarlas todas; nos aumenta el entusiasmo, la confianza en nosotros mismos... y nos volvemos a equivocar.

Podemos estar mucho tiempo en este espiral de aprendizaje hasta que nos paralizamos en la frustración de algún estadio y allí debemos estimular la confianza con pequeños retos.

El mejor general no sólo elige el campo de batalla, sino también las armas y los tiempos.

Entonces: ¿qué deberíamos hacer en cada uno de estos estadios? Lo primero es ser conscientes de dónde estamos, con un autodiagnóstico.

1. Cuando notemos mucho entusiasmo pensemos que nos falta información.

PODER desde el NO poder

2. Cuando queremos renunciar sentimos que somos el más tonto del mundo; estamos decepcionados.
3. Si nos cuesta levantarnos e ir a enfrentar nuestro proyecto, estamos estancados.
4. Si creemos que todo es fácil, somos ganadores.
5. Si nos quedamos en el nivel de experto sin lograr ni tiempo, ni dinero es que tenemos miedo.

¿Y qué es lo que precisamos en todas las etapas?

Colaboración, apoyo, información, coaching, motivación, consejo y que nos digan: ¡Cuidado!

En todas las etapas necesitamos de colaboración, necesitamos trabajar con otros porque solos es muy difícil salir de todas estas situaciones.

Hay empresas donde yo he dado esta formación y han hecho el ejercicio de evaluarse en 360° para ver en qué estado estaba cada uno y en función de eso establecieron estrategias para saber qué precisa cada empleado.

Y por último, espíritu de superación. Porque si no hay espíritu de superación, en la tercera etapa nos quedamos detenidos.

Recuerde: todas las victorias tienen una derrota asociada y toda fuente de Poder tiene una debilidad asociada.

Héroe: individuo que, a diferencia del resto, no pudo salir corriendo.
--

Nivel 4

**Liderando jefes, pares y empleados
en 48 escenarios de CAOS.**

12. 48 Escenarios de CAOS relacional

Actuar bien con los superiores es una obligación.

Actuar bien con los pares es cortesía.

Actuar bien con los inferiores es nobleza.

Benjamín Franklin

¿Qué ves? ¿Qué ves cuando me ves? Cuando la mentira es la verdad.⁷⁸

Ahora vamos a jugar al CAOS con 48 escenarios relacionales donde operen todas las variables juntas: posicionamiento, emoción y conocimiento y donde cada persona o grupo posea los diferentes posicionamientos tales como responsables, colaboradores, partners o compañeros entre sí, con diferentes niveles de conocimiento y diferentes niveles de emoción y de jerarquía o posicionamiento.

A efectos didácticos utilizaremos como sinónimos los conceptos de emoción, entusiasmo o compromiso por una parte y de capacidad, conocimiento o información. Si bien no son sinónimos entre sí respectivamente, a los efectos de la conformación del Poder en un escenario determinado tienen efectos similares.

Todos los escenarios de la vida si bien son caóticos, a los efectos de simplificar la explicación pueden ser analizadas desde una perspectiva dialéctica. Usted y yo, uno y su entorno, nosotros y ellos.

Un grupo de personas, incluso una empresa o un país, pueden caracterizarse, atravesar estadios evolutivos o exteriorizar conductas similares a las de un ser humano. Hay desde teorías sociológicas para los países o de estrategia para las empresas (Ver Modelo de Greiner⁷⁹)

Así es, un país puede tener conductas adolescentes o maduras y una empresa manifestar los problemas de comenzar a caminar o incluso divorciarse.

En definitiva, los actores de cada escenario que analizamos pueden ser vistos tanto a modo individual como grupal

Analizaremos lo que podemos ver, de nosotros y de los demás, y de eso dependerá nuestro PODER A en cada estado info-emocional.

Por ende, vamos a analizar cada uno de los escenarios/situaciones de cuando somos jefes, responsables o decisores; cuando somos colaboradores o cuando somos pares para tener más poder en cada situación que nos toca vivir:

⁷⁸ Divididos, banda de música de Argentina.

⁷⁹ Larry Greiner es el autor de "Evolución y revolución conforme las empresas crecen".

PODER desde el NO poder

12.1. Escenarios cuando somos jefes:

		Mis Colaboradores tienen:			
Escenarios relacionales siendo jefes, responsables o decisores		Bajo Conocimiento Baja Emoción:	Bajo Conocimiento Alta Emoción:	Alto Conocimiento Baja Emoción:	Alto Conocimiento Alta Emoción:
Soy jefe	 ILUSO	 Evitar y Buscar Know How. ver escenario 1	 Reconocer la motivación y Buscar Know How. ver escenario 2	 Cuidado, prudencia. Él sabe, escucha, no obedece. ver escenario 3	 Asegurarse. Escuchar y dejarse guiar. ver escenario 4
	 DECEPCIONADO	 Evitar. ver escenario 5	 Puede inducirnos a más errores. Buscar apoyo. ver escenario 6	 Peligro. Podemos creer que él sabía y no nos advirtió. ver escenario 7	 Apoyarse y dejarse llevar. ver escenario 8
	 ESTANCADO	 Ordenar y controlar detalladamente. ver escenario 9	 Aprender de su motivación. ver escenario 10	 Negociar y controlar la negociación. ver escenario 11	 Ceder Protagonismo. ver escenario 12
	 EXPERTO	 Dar inspiración y capacitar. ver escenario 13	 Capacitar. ver escenario 14	 Participar sin exponer al otro. ver escenario 15	 Divertirse y delegar con protagonismo. ver escenario 16

PODER desde el NO poder

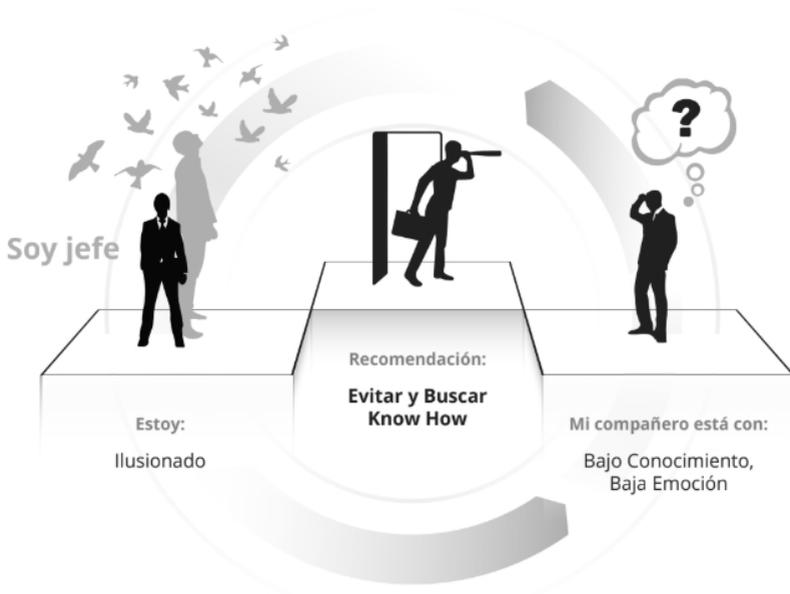
a) Soy un jefe ilusionado:

Escenario 1.

i.
ESCENARIO
1

Estoy Ilusionado:

Estamos ilusionados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo, y eso nos genera enojo



Estamos ilusionados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo y eso nos genera enojo.

El escenario se representa generalmente con un jefe nuevo que encuentra colaboradores de aparente poca capacidad y de poco compromiso. Antes que descalificar, resulta más conveniente esperar a conocer el entorno que condiciona a esta persona.

Si la realidad resulta deseable hay que buscar a otros colaboradores que nos puedan dar la información que necesitamos antes de perder nuestra ilusión. Puede ayudar a confundirnos y avanzar torpemente incrementando la probabilidad de error y decepción.

Escenario 2.

i.
ESCENARIO
2

Estoy Ilusionado:

Somos jefes ilusos y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y mucho entusiasmo



Somos jefes ilusos y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y mucho entusiasmo.

El escenario es similar al anterior pero aquí el colaborador manifiesta mucho entusiasmo. Se recomienda prudencia y cautela. Resulta conveniente mantener la motivación del colaborador compartiendo la visión que se busca lograr en el proyecto, sin revelar información estratégica o delicada, al menos hasta que tengamos seguros nuestros planes.

PODER desde el NO poder

Escenario 3.

i.
ESCENARIO
3

Estoy Ilusionado:

Somos decisores ilusos y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y poco entusiasmo



Somos decisores ilusos y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y poco entusiasmo.

Tenga cuidado porque muy posiblemente estemos delante del culpable de todo y si no es él, sabe perfectamente quién lo es. Quizás sólo pudo guardar silencio, impávido ante decisiones que no compartía.

Usted como líder debe identificar si esa persona puede ser un aliado potencial.

En principio no dé pistas pero sí espacios para que la persona hable hasta la última gota, aunque es posible que sea parco y prefiere callar.

PODER desde el NO poder

Lo mejor es mostrarse inofensivo y hasta inocente porque si la persona es buena muy posiblemente le dé alguna pista de dónde está nuestro error o cuáles pueden ser los problemas que debemos afrontar.

Si por el contrario es un malvado responsable y consciente de la realidad del problema, es preferible que nos subestime y hasta se ría de nosotros.

Cuidémonos de dar órdenes sin suficiente información, dado que se limitará a cumplirlas sin analizar la conveniencia de ellas y bajo nuestra exclusiva responsabilidad.

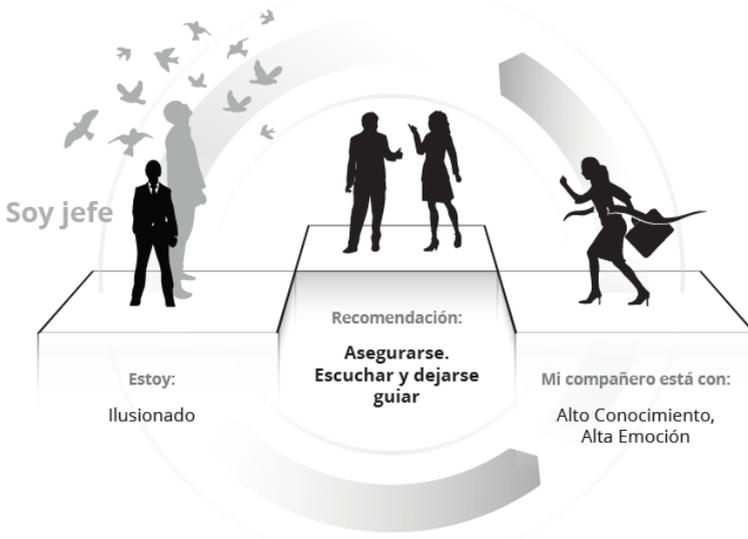
Nuestro trabajo reside en hacer que el otro se confíe.

Escenario 4.

i.
ESCENARIO
4

Estoy Ilusionado:

Somos decisores ilusionados y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y compromiso



Somos decisores ilusos y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y compromiso.

PODER desde el NO poder

Primero debemos validar si el compromiso y la emoción son ciertas; luego podemos descansar, escuchar y dejarnos guiar por esta persona.

Si intentamos imponer o no damos espacio, muy posiblemente la persona se resienta y su compromiso se desvanezca y habremos perdido una gran ficha para lograr nuestro desafío.

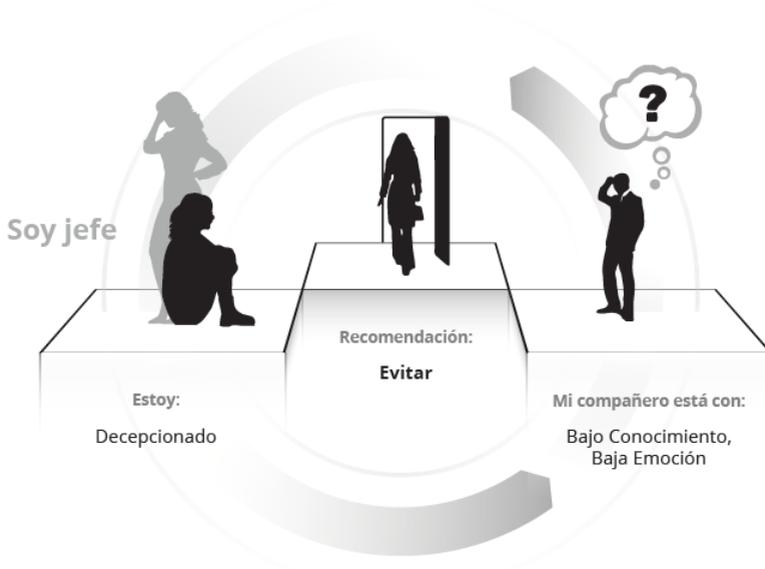
b) Soy un Jefe Decepcionado

Escenario 5.

i.
ESCENARIO
5

Estoy Decepcionado:

Estamos decepcionados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo.



Estamos decepcionados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo.

PODER desde el NO poder

Peligro: podemos creer erróneamente que esta persona es la culpable de nuestra decepción o hundirnos más profundamente en el desánimo pensando que con este tipo de personas jamás podremos lograr los objetivos.

Se recomienda evitar el contacto con estas personas en este estadio info-emocional.

Escenario 6.

i.
ESCENARIO
6

Estoy Decepcionado:

Somos decisores decepcionados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo



Estamos decepcionados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y alto entusiasmo.

PODER desde el NO poder

Peligro: esta persona nos recomendará seguramente volver a intentarlo, lo cual está bien únicamente luego de haber aprendido de los errores para cambiar la táctica o incluso la estrategia.

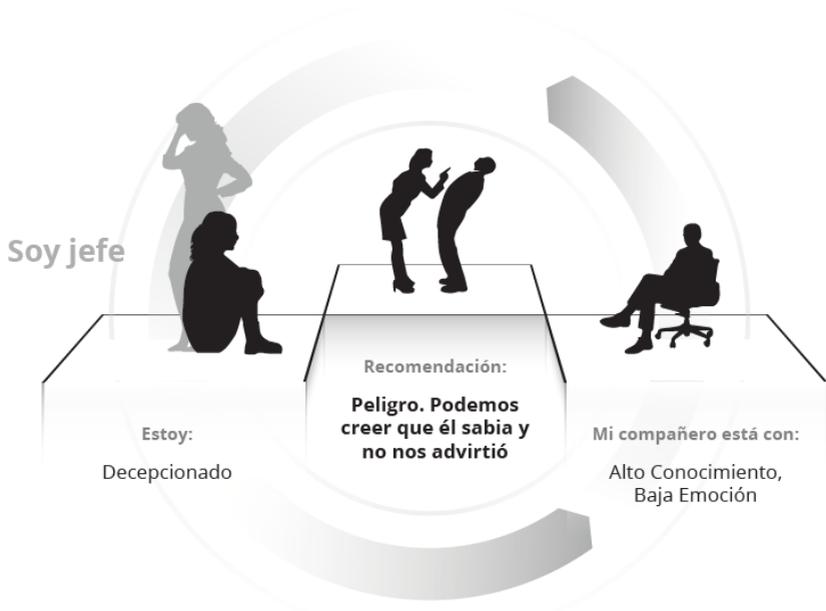
Tratémoslo bien para que no pierda el entusiasmo, que será muy necesario una vez que hayamos meditado lo suficiente.

Escenario 7.



Estoy Decepcionado:

Somos decisores decepcionados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo



Somos decisores decepcionados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo.

PODER desde el NO poder

Mayor peligro aún. Podemos llegar a pensar que esta persona es culpable de todo y posiblemente tengamos razón.

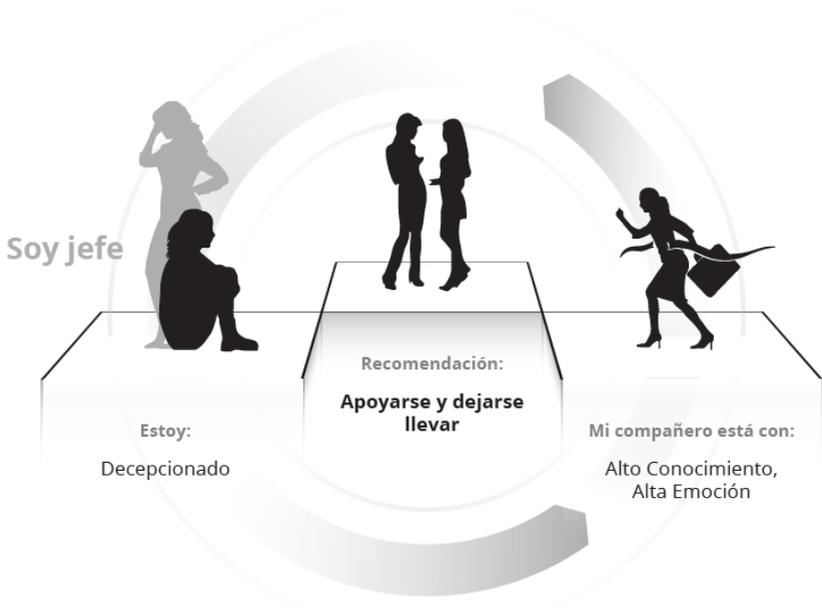
El peligro reside en que perdamos los estribos y que la situación nos inspire violencia, con lo cual todo estaría perdido.

Escenario 8. Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Alta emoción



Estoy Decepcionado:

Somos decisores decepcionados y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y gran entusiasmo



Somos decisores decepcionados y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y gran entusiasmo.

PODER desde el NO poder

Si estamos seguros de que estas personas tienen un alto compromiso e ilusión, podemos descansar en ellos. Podemos escuchar desde el alma con la cabeza abierta y sin ideas preconcebidas, permitiéndonos volver a creer desde el principio, como cuando empezamos.

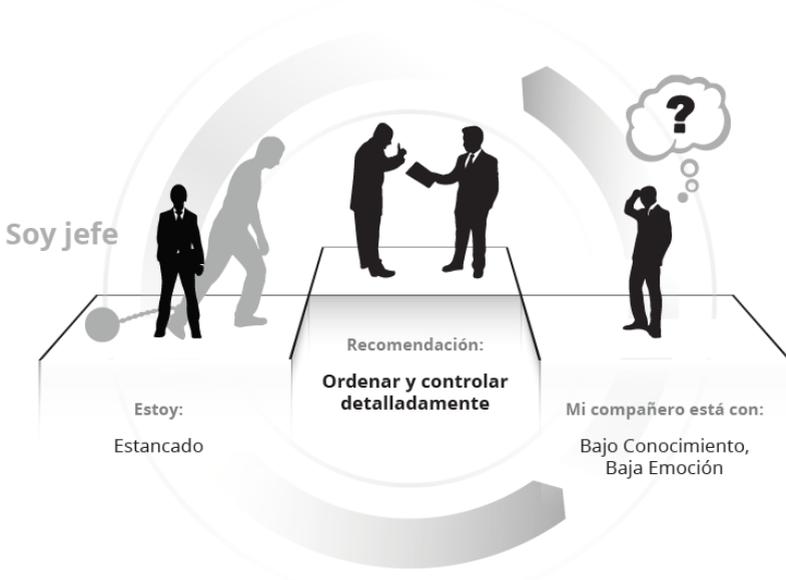
c) Soy un Jefe Estancado:

Escenario 9.

i.
ESCENARIO
9

Estoy Estancado:

Estamos estancados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo



Estamos estancados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo.

PODER desde el NO poder

Este es un escenario muy común y tradicional, donde ni el jefe ni el colaborador arriesgan nada; sólo tratan de cumplir (en el mejor de los casos) y asumir los menores riesgos posibles.

Está claro que esto no nos sirve a largo plazo e incluso puede enfermarnos. Busquemos otras personas con las cuales podamos disfrutar al menos la tarea para ir ganando motivación y salir de nuestro estancamiento.

Escenario 10.

i.
ESCENARIO
10

Estoy Estancado:

Estamos estancados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y gran entusiasmo



Estamos estancados y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad pero gran entusiasmo.

PODER desde el NO poder

Hay personas que tienen entusiasmo como pulsión de vida y, más allá de las razones, no dejan de sonreír y comprometerse con la vida.

Es todo un desafío de aprendizaje y de inteligencia emocional autoliderarnos y encontrar nosotros mismos la energía para seguir adelante.

El que quiera ser líder debe aprender a autoliderarse en estos momentos antes de liderar a otros.

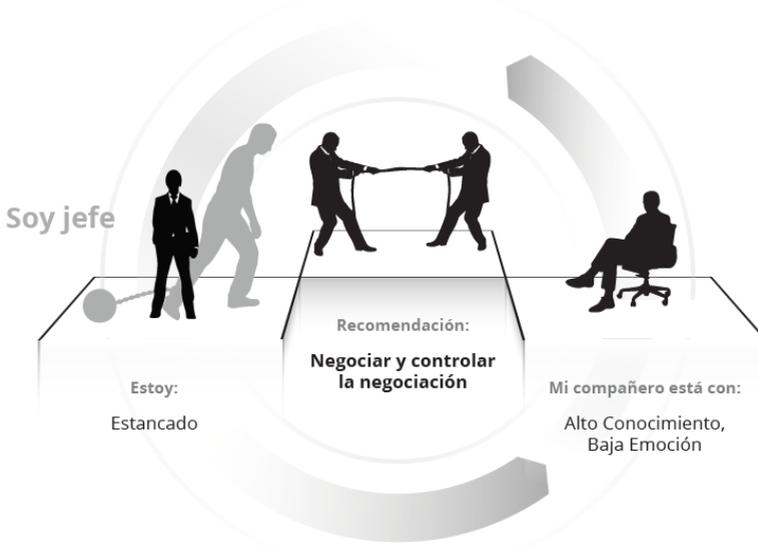
Cada mañana y cada día nos debemos repetir nuestras razones para seguir adelante. Razones ciertas que quizás el corazón ya no siente pero puede volver a sentir.

Escenario 11.

i.
ESCENARIO
11

Estoy Estancado:

Somos decisores estancados y nos encontramos con colaboradores con mucha capacidad y poco entusiasmo



Somos decisores estancados y nos encontramos con colaboradores con mucha capacidad y poco entusiasmo.

Difícil escenario y bastante habitual, que puede convertirse en una competencia de zancadillas y un sin vivir.

Aquí hay 2 posibilidades. Si la persona es vil, lo mejor es cuidarse y puede terminar en "matar o morir" con mayor mejor estridencia. Si es buena persona lo mejor es ir a tomar algo y encontrarse desde lo humano, realizar pactos de mínima colaboración y de no agresión. Si lo logramos podemos construir una amistad o alianza o al menos hacer más tolerable el tránsito por esta etapa.

Lo más inteligente es negociar y controlar que se cumplen las condiciones de las negociaciones, buscando en otros el entusiasmo que nos permita salir de este estadio.

Escenario 12.

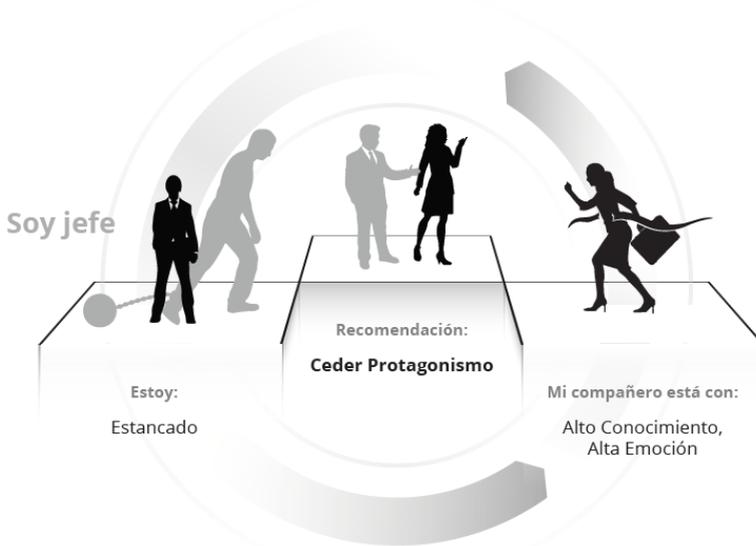
i.

Estoy Estancado:

ESCENARIO

12

Somos decisores estancados y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y alto compromiso



Somos decisores estancados y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y alto compromiso.

Mientras sanamos las heridas, lo mejor que podemos hacer es ceder el protagonismo a estas personas que garantizan el avance del proyecto.

Es importante no transferir nuestros miedos ni nuestras dudas, sí nuestra experiencia para evitar errores.

Al ceder protagonismo, llevaremos la tarea más relajadamente y hasta se nos reconocerá la generosidad de dar espacio al lucimiento de otras personas.

Lo mejor es proponerlo para equipos o proyectos especiales donde descargue su iniciativa y nos agradezca su promoción.

PODER desde el NO poder

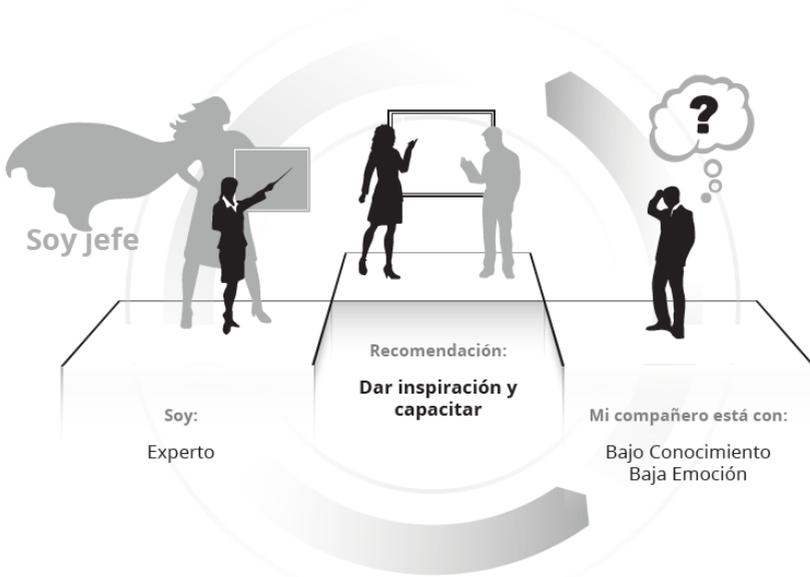
d) Soy un jefe Experto:

Escenario 13. Mi Colaborador tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción



Soy Experto:

Somos expertos y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo



Somos expertos y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y poco entusiasmo.

La responsabilidad del líder es siempre inspirar una visión y una cultura organizacional, capacitando, dando oportunidades y controlando a los efectos de evitar los errores que pueden cometer personas de baja capacidad y bajo compromiso.

PODER desde el NO poder

Escenario 14. Mi Colaborador tiene Bajo Conocimiento y Alta emoción

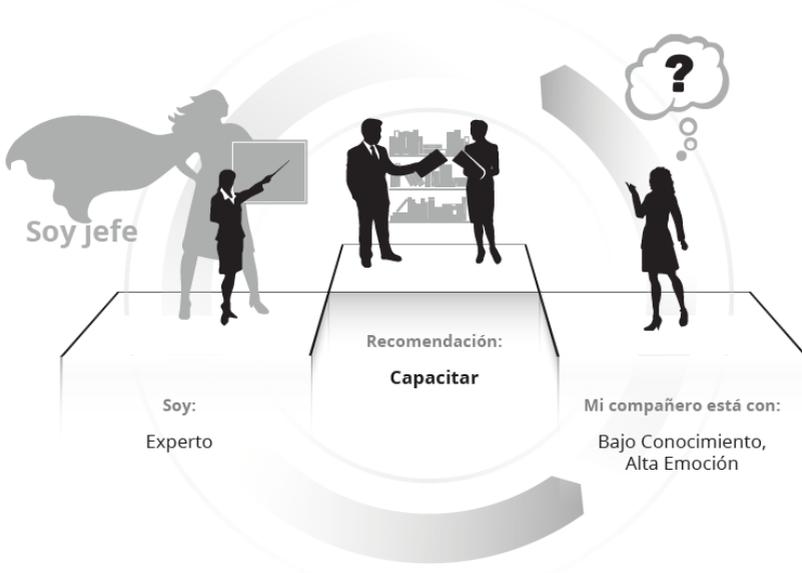
i.

Soy Experto:

ESCENARIO

14

Somos expertos y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y alto entusiasmo



Somos expertos y nos encontramos con colaboradores con poca capacidad y alto entusiasmo.

Capacitar, capacitar y capacitar.

Intentar mantener la motivación para que no pierdan entusiasmo ni compromiso.

Intentemos no perder nuestra perseverancia.

PODER desde el NO poder

Escenario 15. Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción

i.

Soy Experto:

ESCENARIO

15

Somos decisores expertos y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y poco entusiasmo



Somos decisores expertos y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y poco entusiasmo.

Motivar, motivar y motivar. En lo posible proporcionar pequeños retos internos que afirmen la seguridad de la otra persona; demostrarle tolerancia al error para que pierda los miedos.

Fijarse si tiene o ha tenido jefes autoritarios

Participar en todo y exponerlo sólo cuando los resultados son positivos.

PODER desde el NO poder

Escenario 16. Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Alta emoción

i.

Soy Experto:

ESCENARIO

16

Somos decisores expertos y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y poco entusiasmo



Somos decisores expertos y nos encontramos con colaboradores con alta capacidad y entusiasmo.

Este es el mejor de los escenarios... pero no es el más frecuente; aquí podemos apoyar y ser apoyados. Divertirnos y co-construir con el equipo.

El foco en este momento es el coaching y la tolerancia al error para no perder la motivación y crecer día a día en capacidad.

e) **PODER relacional cuando somos Jefes...:**

PODER desde el NO poder

Cuando somos jefes los escenarios más peligrosos se presentan cuando estamos burocratizados o desilusionados, y los escenarios más constructivos son cuando estamos en el estadio de experto o cuando tenemos el privilegio de trabajar con gente de alta capacidad y alto compromiso.

12.2. Escenarios cuando somos colaboradores:

Yo como colaborador tengo:

Escenarios relacionales
siendo jefes, responsables
o decisores

Bajo
Conocimiento

Baja
Emoción:



Bajo
Conocimiento

Alta
Emoción:



Alto
Conocimiento

Baja
Emoción:



Alto
Conocimiento

Alta
Emoción:



ILUSO



¡No hacer ruido!

ver escenario 17



Mostrar intención de
aprender.

ver escenario 21



Despertar, escuchar y
adaptarse.

ver escenario 25



Escuchar, dar indicios y
demostrar servicio.

ver escenario 29



DECEPCIONADO



Distancia, ganar tiempo y
prepararse.

ver escenario 18



Apoyar humanamente.

ver escenario 22



Mostrar que hemos
apoyado, salvar la relación.

ver escenario 26



Apoyar humanamente y dar
alternativas.

ver escenario 30



ESTANCADO



No dar problemas.

ver escenario 19



Acatar fielmente las órdenes y
evitar equivocarse.

ver escenario 23



Evitar adaptarse, reflexionar y
reforzar la relación.

ver escenario 27



No dar problemas y buscar
visibilidad.

ver escenario 31



EXPERTO



Adaptarnos a crecer o buscar
otro empleo.

ver escenario 20



Mostrar capacidad de
aprender.

ver escenario 24



Intentar contagiarse, colaborar
o no obstaculizar.

ver escenario 28



Aprender y divertirse, atento a
las lealtades.

ver escenario 32

Mi jefe está:

PODER desde el NO poder

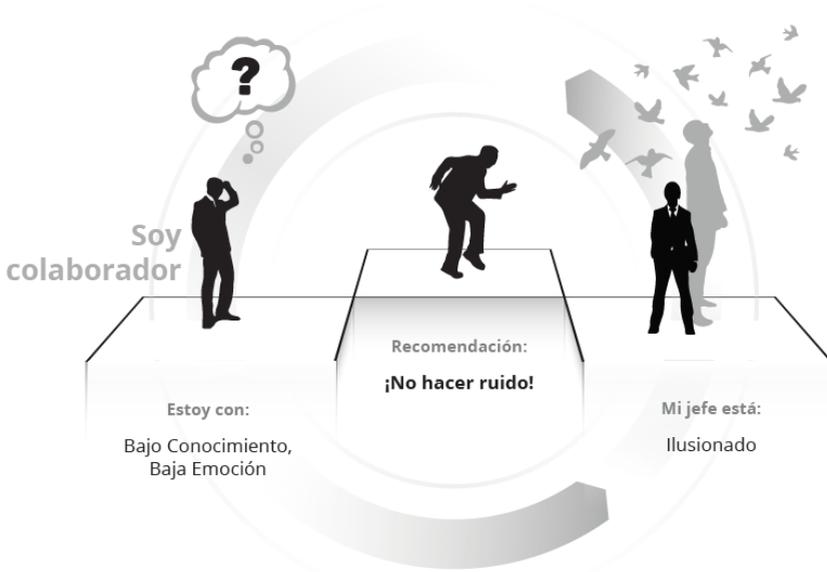
a) Soy Colaborador con Bajo Conocimiento y Baja Emoción:

Escenario 17. Mi jefe es un iluso



i. Mi jefe es un iluso:

Somos colaboradores con bajo conocimiento y compromiso y nos encontramos con un jefe iluso



Somos colaboradores con bajo conocimiento y compromiso y nos encontramos con un jefe iluso.

Uno dice: "Mi jefe es un iluso y yo no quiero saber nada, ni entiendo qué es lo que quieren hacer".

Este es un escenario peligroso. Lo mejor es no hacer ruido y ganar tiempo hasta recuperar el compromiso, si es que el proyecto todavía nos interesa. Mientras, que el jefe encuentre antes a otros enemigos o que pierda el estado de iluso.

PODER desde el NO poder

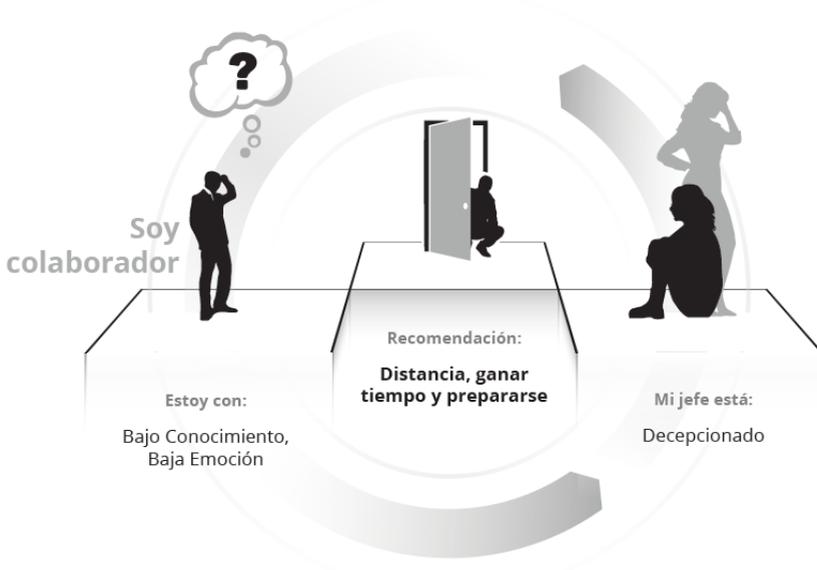
También debemos capacitarnos.

Escenario 18. Mi jefe está decepcionado

i.
ESCENARIO
18

Mi jefe está decepcionado:

Somos colaboradores con bajo conocimiento y compromiso y nos encontramos con un jefe que está decepcionado



Somos colaboradores con bajo conocimiento y compromiso y nos encontramos con un jefe que está decepcionado.

Tengamos cuidado: nuestro jefe está buscando culpables. Seamos inocentes o no, podemos ser los catalizadores de su enojo.

Lo mejor es tomar distancia, ganar tiempo y mucho más si nosotros no estamos exentos de cierta culpa.

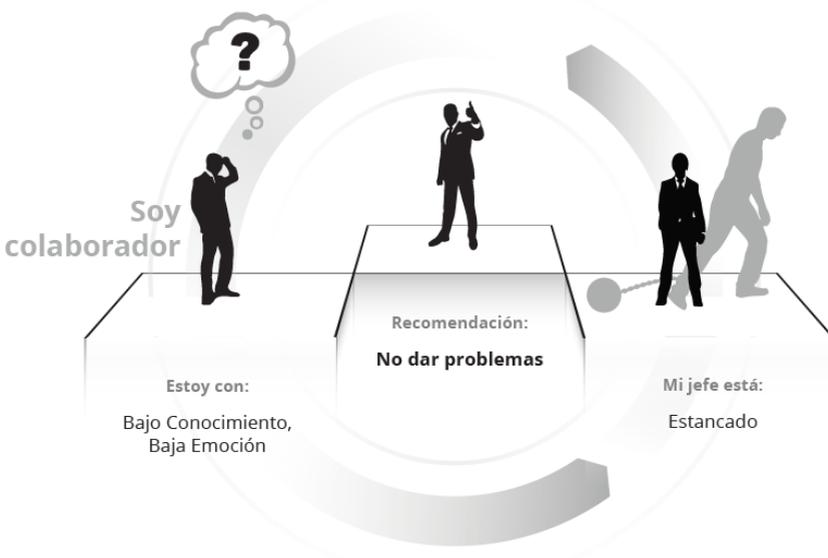
Mientras tanto tratemos de motivarnos, estudiar y capacitarnos.

Escenario 19. Mi jefe está estancado

i.
ESCENARIO
19

Mi jefe está estancado:

Somos colaboradores con bajo conocimiento y compromiso y nos encontramos con un jefe estancado



Somos colaboradores con bajo conocimiento y compromiso y nos encontramos con un jefe estancado.

Es esta situación podemos pasar años y años: nosotros refugiándonos en que tenemos un jefe injusto y autoritario que no crece ni nos deja crecer pero que nos da la excusa para no estudiar, no aprender y no comprometernos, justificando así nuestra falta de capacidad y compromiso.

Es una relación simbiótica y negativa, donde el jefe a su vez justifica autoritarismo en la falta de capacidad y compromiso de sus colaboradores.

PODER desde el NO poder

Podemos pensar que es el jefe el que debe cambiar y tendríamos razón, pero la razón no nos mejora la vida, sólo refuerza nuestra equivocación.

Autoliderarnos implica que debemos tener la resiliencia y la capacidad para salir de escenarios perversos que nos hundan.

Lo primero aquí es comprender a la persona que está detrás del jefe y, si es buena gente, apoyarlo desde lo humano.

Por nuestra parte tenemos que pensar si debemos y queremos quedarnos así el resto de la vida. Entonces: nos motivamos o cambiamos de proyecto.

PODER desde el NO poder

Escenario 20. Mi jefe es un experto

i.
ESCENARIO
20

Mi jefe es un experto:

Somos colaboradores con bajo conocimiento y compromiso y nos encontramos con un jefe experto



Somos colaboradores con bajo conocimiento y compromiso y nos encontramos con un jefe experto.

Es la oportunidad para divertirse y crecer o, de lo contrario, buscar otros desafíos que nos entusiasmen.

PODER desde el NO poder

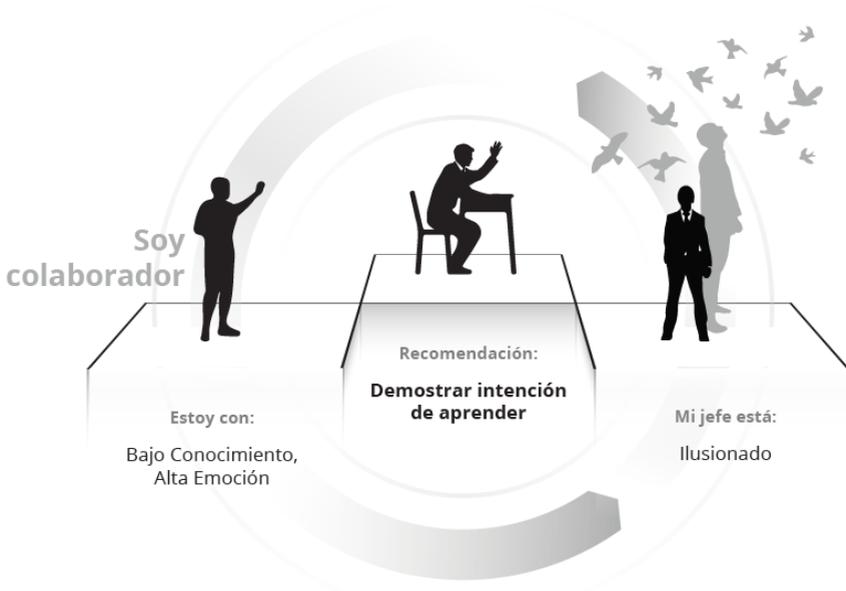
b) Soy Colaborador con Bajo conocimiento y Alta emoción:

Escenario 21. Mi jefe es un iluso



ii. Mi jefe es un iluso:

Somos colaboradores con bajo conocimiento, alto entusiasmo y nos encontramos con un jefe iluso



Somos colaboradores con bajo conocimiento, alto entusiasmo y nos encontramos con un jefe iluso.

Es importante que el jefe entienda que tenemos todo el entusiasmo para acompañar en sus ideas y que estamos dispuestos a aprender para poder lograr los desafíos que nos plantean.

PODER desde el NO poder

Escenario 22. Mi jefe está decepcionado

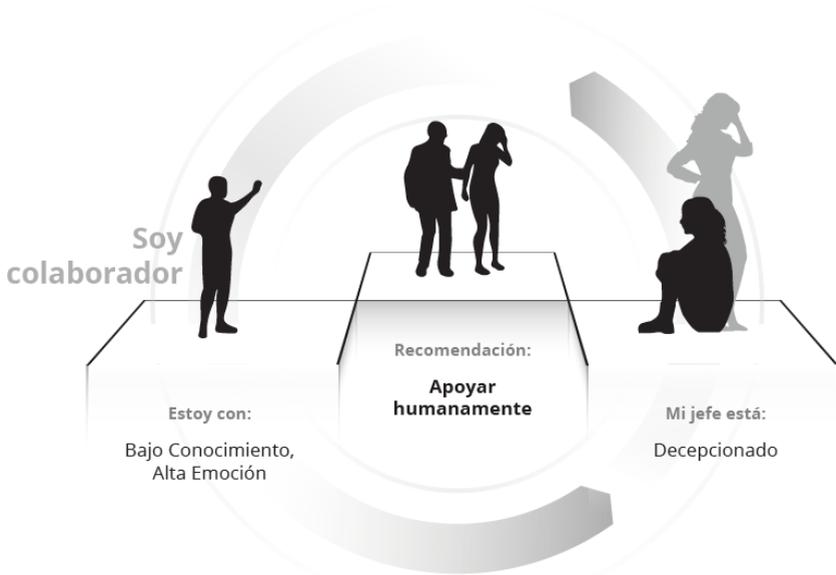
ii.

Mi jefe está decepcionado:

ESCENARIO

22

Somos colaboradores con bajo conocimiento, alto entusiasmo y nos encontramos con un jefe decepcionado



Somos colaboradores con bajo conocimiento, alto entusiasmo y nos encontramos con un jefe decepcionado.

Este escenario es tan peligroso como el número 18, la diferencia es que nuestro entusiasmo nos puede impedir tomar la distancia saludable y necesaria en este período.

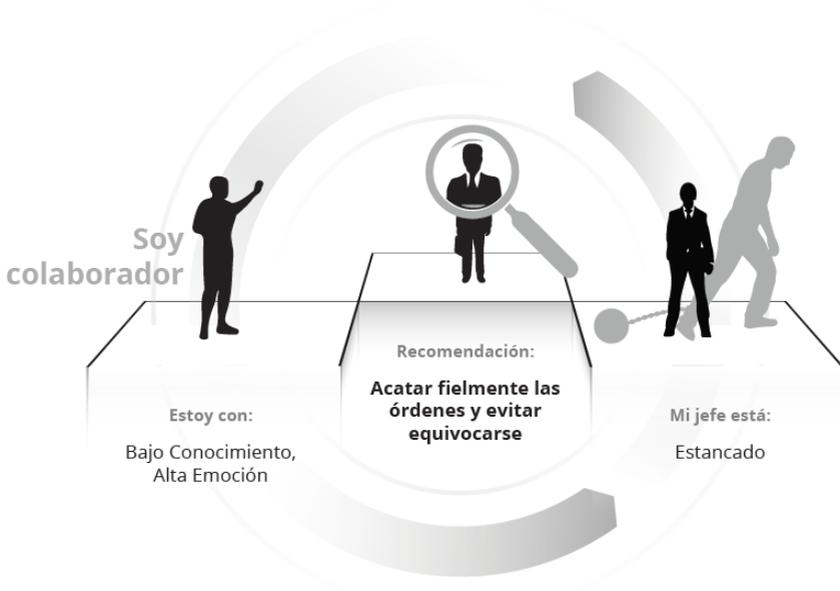
A menos que seamos amigos donde podemos prestar nuestro oído.

Escenario 23. Mi jefe está estancado

ii.
ESCENARIO
23

Mi jefe está estancado:

Somos colaboradores con bajo conocimiento, alto entusiasmo y nos encontramos con un jefe estancado



Somos colaboradores con bajo conocimiento, alto entusiasmo y nos encontramos con un jefe estancado.

Cuidado: tenemos que intentar acatar al pie de la letra las instrucciones que nos dan, preferentemente por escrito y preguntar a compañeros o terceros para evitar cometer alguna equivocación.

Es un escenario muy positivo si tenemos la predisposición para aprender ya que tendremos el tiempo suficiente porque nuestro jefe no nos va a estar exigiendo mayores capacidades en el día a día.

PODER desde el NO poder

Escenarios así son los que nos permiten tomar formaciones como cursos o posgrados para estar preparados en futuras batallas.

En lo personal, así fui estudiando tantas carreras y especialidades. Sin saberlo me estaba preparando para un futuro incierto, donde todo lo que estudié y todo lo que supe, en algún momento siempre me fue útil.

Escenario 24. Mi jefe es un experto

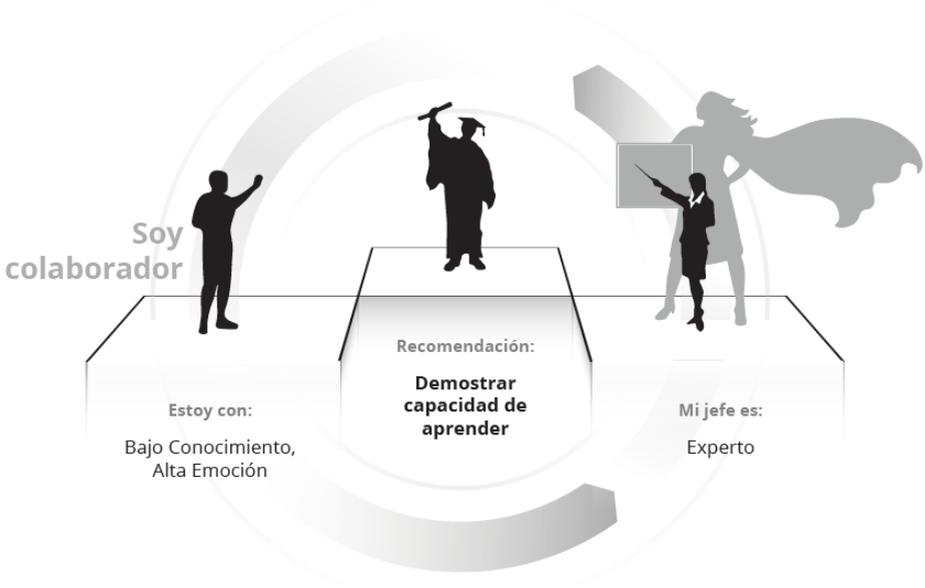
ii.

Mi jefe es un experto:

ESCENARIO

24

Somos colaboradores con bajo conocimiento, alto entusiasmo y nos encontramos con un jefe experto



Somos colaboradores con bajo conocimiento, alto entusiasmo y nos encontramos con un jefe experto.

Es urgente aprender (o al menos demostrar capacidad de aprendizaje) antes de que nuestro jefe pierda la paciencia.

PODER desde el NO poder

El escenario es positivo y debemos dar velocidad a nuestro desarrollo, fundamentalmente mediante el autoaprendizaje.

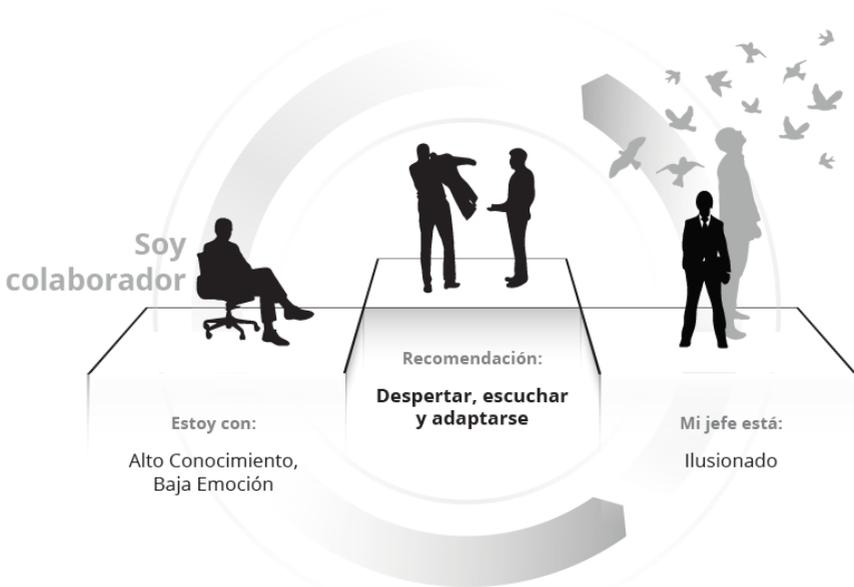
c) Soy un colaborador estancado

Escenario 25. Mi jefe es un iluso



Mi jefe es un iluso:

Somos colaboradores con alto conocimiento, bajo entusiasmo y nos encontramos con un jefe iluso



Somos colaboradores con alto conocimiento, bajo entusiasmo y nos encontramos con un jefe iluso.

Es un escenario peligroso si ya tiene información acerca de nosotros, así que debemos dar señales de que si hemos estado estancados fue porque no estaban dadas las condiciones externas desde los superiores para tener otra actitud.

PODER desde el NO poder

Es fundamental demostrar que podemos ser útiles, proactivos y que tenemos gran capacidad de colaboración, aunque nos cueste o creamos que no lo van a valorar.

Escenario 26. Mi jefe está decepcionado

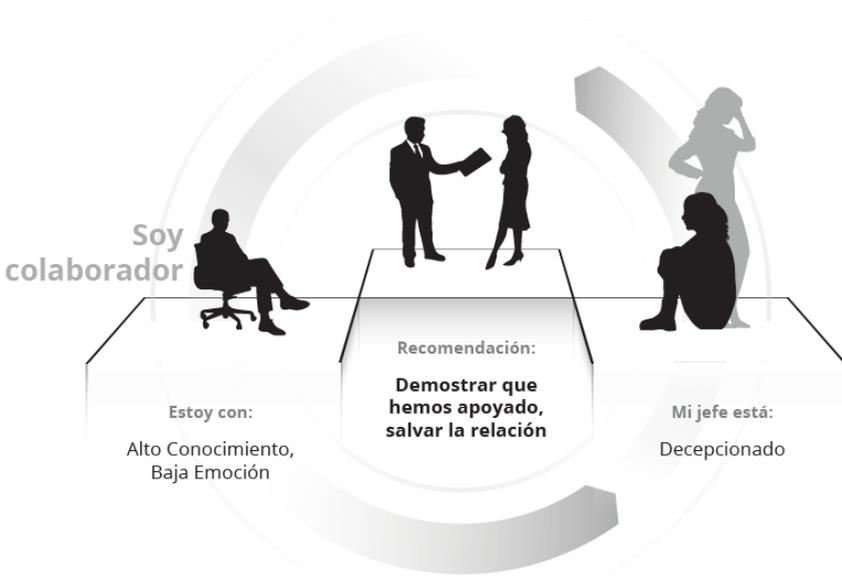
iii.

Mi jefe está decepcionado:

ESCENARIO

26

Somos colaboradores con alto conocimiento, bajo entusiasmo y nos encontramos con un jefe decepcionado



Somos colaboradores con alto conocimiento, bajo entusiasmo y nos encontramos con un jefe decepcionado. Y nosotros estamos en este escenario porque no hemos brindado la colaboración necesaria (o simplemente no hemos tenido suerte).

Es importante que no nos vean como culpables así que tenemos que demostrar que a nuestra manera hemos apoyado sus iniciativas y, por sobre todas las cosas, tratar de salvar la relación con la persona.

PODER desde el NO poder

Si en algún momento ocultamos alguna información o no pudimos darla a tiempo, no la demos ahora, sobre todo si ha sido determinante para su decepción. Recién cuando se reponga podremos acercar con sutileza, o en forma indirecta a través de terceros, la información clave que habíamos omitido o que no habíamos tenido oportunidad de compartir.

En muchas ocasiones personas estancadas me han brindado información de manera anónima o descomprometida. Dicha información, más allá de su utilidad concreta o no, me hizo respetar el estancamiento del que me daba la información, reconociendo su miedo por heridas del pasado.

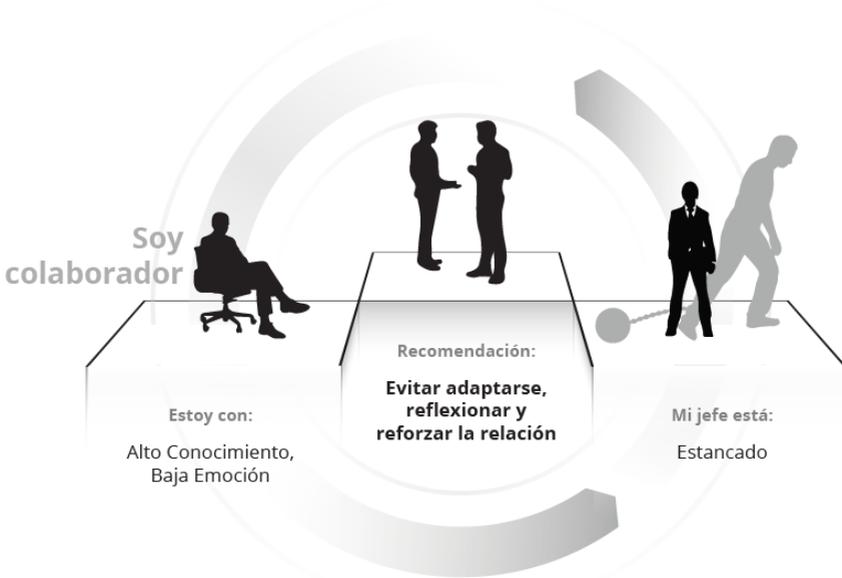
PODER desde el NO poder

Escenario 27. Mi jefe está estancado



iii. Mi jefe está estancado:

Somos colaboradores con alto conocimiento, bajo entusiasmo y nos encontramos con un jefe estancado



Somos colaboradores con alto conocimiento, bajo entusiasmo y nos encontramos con un jefe estancado.

Este escenario, también demasiado habitual, es absolutamente nocivo para todos: nadie crece y nadie corre riesgos.

Suele estar caracterizado por conflictos, burocratización y frases como. “A mí no me corresponde” y “Esta no es mi tarea”.

Debemos autoliderarnos, automotivarnos y reforzar la relación humana, al menos para que no nos deriven todos los temas de riesgo y culpabilidades.

Reflexionemos acerca de si esto es lo que queremos para el resto de nuestras vidas.

PODER desde el NO poder

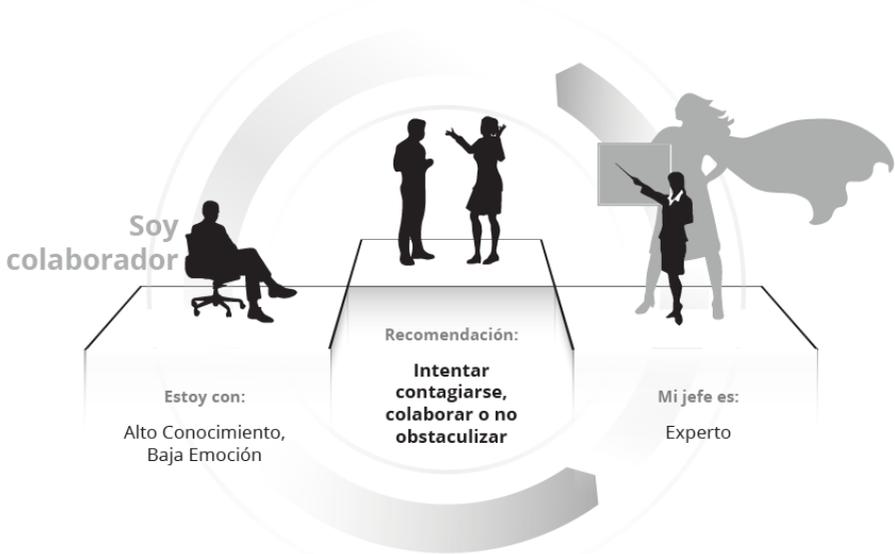
Aquí, más que nunca, debemos buscar una adaptación superadora del medio.

Escenario 28. Mi jefe es un experto:



iii. Mi jefe es un experto:

Somos colaboradores con alto conocimiento, bajo entusiasmo y nos encontramos con un jefe experto



Somos colaboradores con alto conocimiento, bajo entusiasmo y nos encontramos con un jefe experto.

Estamos siendo sometidos a prueba día a día: no debemos dejar de brindar valor para justificar nuestra existencia y si bien no podemos brindar protagonismo ni liderazgo sí podemos dar información de manera que nuestro jefe pueda servirse de ella.

Es fundamental no obstaculizar (de forma directa ni indirecta) cualquier proyecto que esté desarrollando nuestro jefe.

PODER desde el NO poder

d) Soy Colaborador con Alto Conocimiento y Alta emoción

Escenario 29. Mi jefe es un iluso

iv.
ESCENARIO
29

Mi jefe es un iluso:

Somos colaboradores expertos y nuestro jefe está ilusionado



Somos colaboradores expertos y nuestro jefe está en el estadio de iluso.

En este escenario el peligro consiste en que el jefe se genere una idea equivocada de nosotros.

Es frecuente y natural que perciba una amenaza por nuestra capacidad, por lo tanto en todo momento debemos dar indicios de buena voluntad y predisposición al servicio. Puede ser un problema de egos o de protagonismo, donde siempre tenemos que estar atrás.

PODER desde el NO poder

Esto no significa callar; significa dar indicios de los problemas que prevemos, sólo explayarnos en las cuestiones que nos preguntan y siempre de manera hipotética o como posibilidad, dado que puede ser que nos estén investigando para tomar la determinación de prescindir o no de nuestros servicios en función del grado de adhesión a las ideas preconcebidas que ellos traen.

Es un difícil equilibrio entre callar y dar indicios para que no nos acusen después de no haber avisado sobre las dificultades que existían.

Cuidado y cautela.

Escenario 30. Mi jefe está decepcionado

Somos colaboradores expertos y nuestro jefe está desilusionado.

Somos el hombre ideal para contenerlo, el problema reside en identificar si nuestro jefe nos ve de la misma manera.

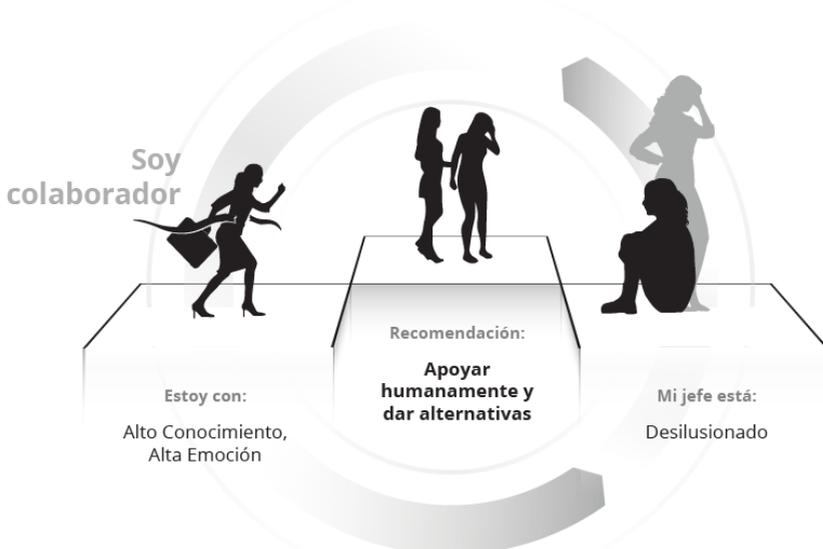
En todo caso, siempre debemos apoyarlo desde lo humano hasta que recomponga su energía y motivación, para luego ayudar a orientarlo con alternativas que quizás él no pueda ver por sí mismo.

iv. Mi jefe está desilusionado:

ESCENARIO

30

Somos colaboradores expertos y nuestro jefe está desilusionado:



PODER desde el NO poder

Si el jefe puede llegar a pensar en que somos nosotros la causa de su decepción ya sea por rumores o por equivocación, hagamos lo imposible por demostrar nuestra inocencia en forma directa o mejor aún a través de terceros.

Escenario 31. Mi jefe está estancado

iv.

Mi jefe es un experto:

ESCENARIO

31

Somos colaboradores expertos y nuestro jefe es experto también:



Somos colaboradores expertos y nuestro jefe está estancado.

No planteamos problemas ni conflictos donde el jefe no los ve, sólo detectamos indicios de las situaciones que pueden desencadenarse pero, de ser posible, sin inmiscuirnos o seremos el “voluntario” a resolverlas.

Cuidémonos de no asumir todos los riesgos; asumamos liderazgo en proyectos transversales para lograr visibilidad en las organizaciones y busquemos salida fuera del área o de la empresa.

PODER desde el NO poder

Escenario 32. Mi jefe es un experto

iv.

Mi jefe es un experto:

ESCENARIO

32

Somos colaboradores expertos y nuestro jefe es experto también:



Somos colaboradores expertos y nuestro jefe es experto también.

Este escenario es ampliamente favorable en todos los sentidos. Es la oportunidad de aprender y divertirse, controlando el cumplimiento de códigos por parte de la otra persona.

e) PODER relacional con los jefes:

Conclusión: si analizamos el resultado de cada uno de estos dieciséis escenarios situacionales como colaboradores verificamos que nuestra libertad en las organizaciones y

PODER desde el NO poder

proyectos siempre crece con nuestra capacidad y compromiso, dándonos más Poder para el logro de nuestros Desafíos Importantes y Significativos.

12.3. Escenarios relacionales entre compañeros o pares

Mi Compañero está con:					
Escenarios relacionales siendo pares o compañeros					
	Bajo Conocimiento Baja Emoción:	Bajo Conocimiento Alta Emoción:	Alto Conocimiento Baja Emoción:	Alto Conocimiento Alta Emoción:	
Yo estoy:	ILUSO 	 No insistir, buscar otras relaciones, distancia. ver escenario 33	 Distancia intelectual, cercanía emocional. ver escenario 34	 Obtener información, no involucrarse. ver escenario 35	 Compartir, dejarse llevar y aprender. ver escenario 36
	DECEPCIONADO 	 Alejarnos. ver escenario 37	 Escuchar el lenguaje emocional, no consejos. ver escenario 38	 No mostrar vulnerabilidad. ver escenario 39	 Aceptar apoyo y consejo. ver escenario 40
	ESTANCADO 	 Delimitar responsabilidades. ver escenario 41	 Cercanía emocional, distancia profesional. ver escenario 42	 Alto peligro: negociar. ver escenario 43	 Aprender las razones de la motivación. ver escenario 44
	EXPERTO 	 Intentar no compartir proyectos. ver escenario 45	 Coachear y asesorar en privado. ver escenario 46	 Prevenirnos de posibles riesgos. ver escenario 47	 Conformar equipos de alta performance. ver escenario 48

PODER desde el NO poder

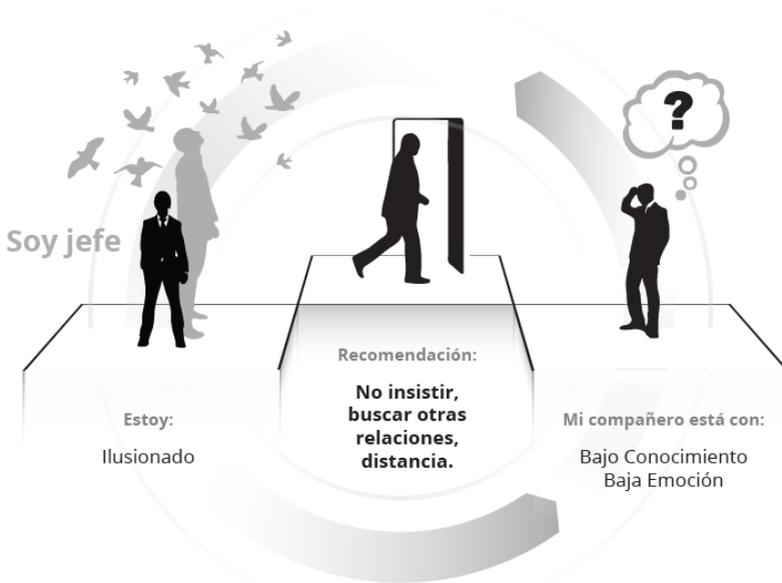
a) Yo estoy ilusionado

Escenario 33.

i.
ESCENARIO
33

Yo estoy ilusionado:

Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción:



Estamos ilusionados y nos encontramos con compañeros o pares con poca capacidad y poco entusiasmo.

Debemos tener cuidado de no perder el entusiasmo. Es bueno saber en una organización con quién podemos contar y con quién no.

Saberlo nos da elementos para buscar otras alianzas con personas que los hayan padecido.

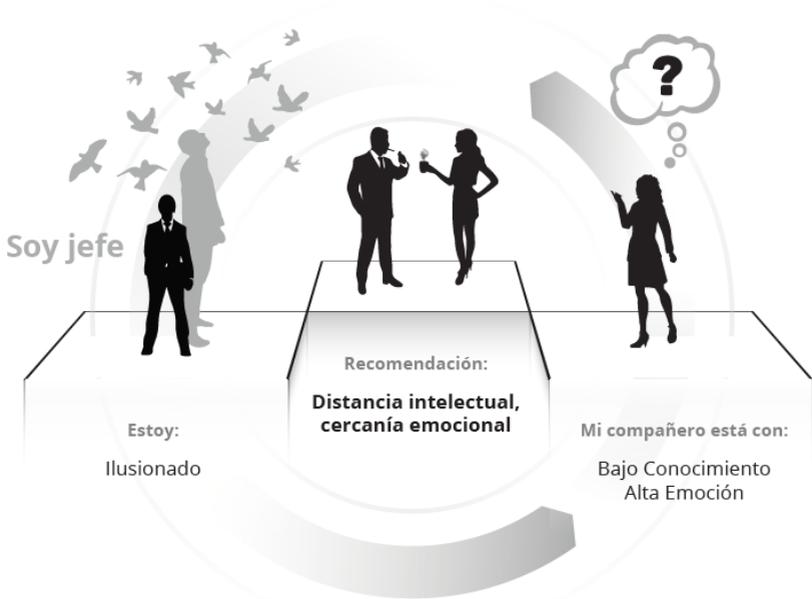
PODER desde el NO poder

Escenario 34.



Yo estoy ilusionado:

Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Alta Emoción:



Estamos ilusionados y nos encontramos con compañeros o pares con poca capacidad y mucho entusiasmo.

Cuidado: el desconocimiento de nuestra parte y la intrepidez de la otra pueden llevarnos por muy malos caminos.

Puede servirnos para generar alianzas personales, divertirnos y obtener algo de información que el otro brindará, sin entender su valor.

Escenario 35.

i.
ESCENARIO
35

Yo estoy ilusionado:

Mi compañero o par con Alto Conocimiento y Baja Emoción.



Estamos ilusionados y nos encontramos con pares con mucha capacidad y poco entusiasmo.

Estos casos son muy fructíferos para obtener información y evitar equivocaciones futuras.

No es conveniente involucrarse demasiado en proyectos con ellos, excepto que estemos dispuestos a asumir la totalidad de la responsabilidad en caso de que los resultados no sean óptimos.

PODER desde el NO poder

Si sabemos que son buena gente podemos involucrarnos personalmente porque es muy probable que estén agradecidos de nuestro acompañamiento emocional.

Escenario 36.

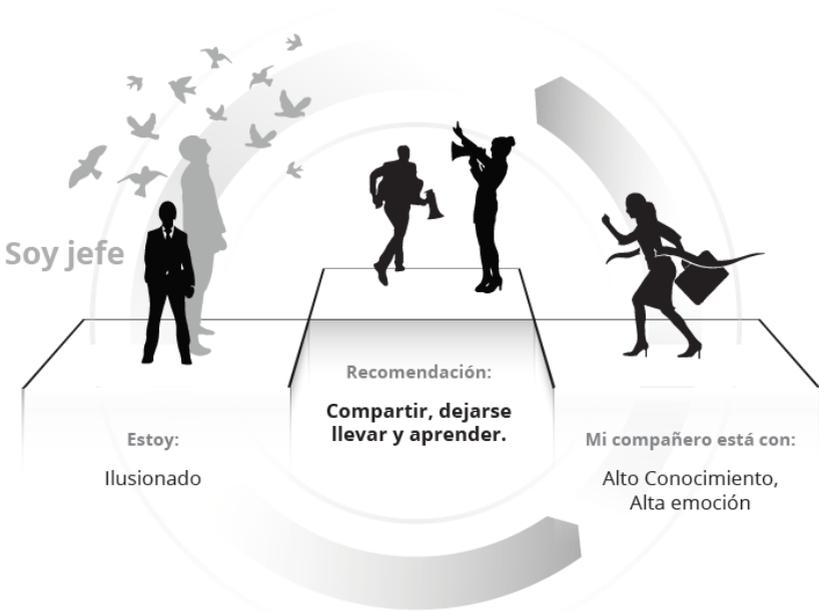
i.

Yo estoy ilusionado:

ESCENARIO

36

Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Alta emoción



Estamos ilusionados y nos encontramos con compañeros o pares de alta capacidad y entusiasmo.

Si estamos seguros de sus buenas intenciones, dejémonos llevar en nuestros proyectos y aconsejar por ellos. Compartamos todo lo que podamos porque cada momento serán experiencias enriquecedoras para nosotros.

PODER desde el NO poder

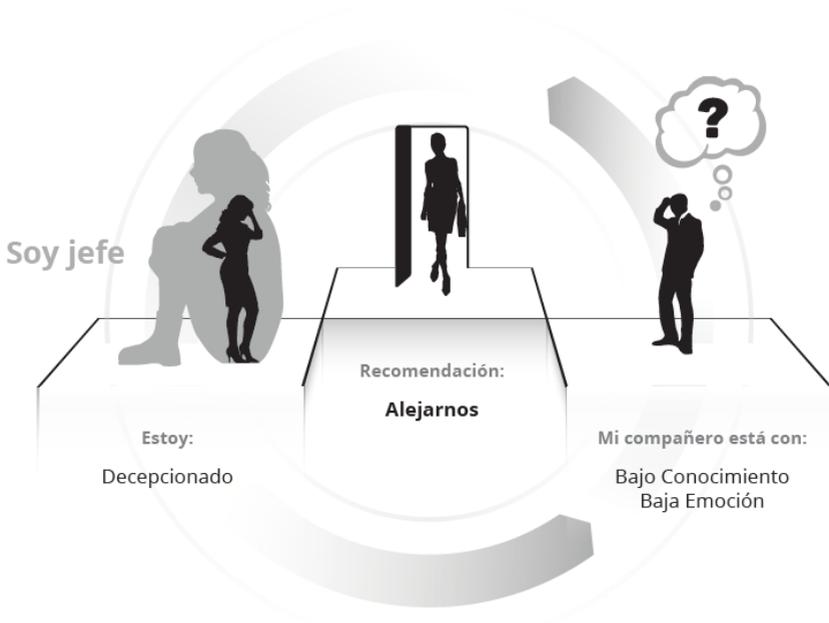
b) Estoy Decepcionado

Escenario 37.



Estoy Decepcionado:

Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción



Estamos decepcionados y nos encontramos con compañeros o pares con poca capacidad y poco entusiasmo.

No es un escenario productivo para nada y nos puede hundir en la depresión. Lo mejor que podemos hacer es tomar distancia.

Escenario 38.

ii.

Estoy Decepcionado:

ESCENARIO

38

Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Alta Emoción



Estamos decepcionados y nos encontramos con compañeros o pares con poca capacidad y mucho entusiasmo.

Este escenario no es útil y tiene el riesgo de que el otro nos impulse a repetir las equivocaciones.

Escenario 39.

ii.
ESCENARIO
39

Estoy Decepcionado:

Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción



Estamos decepcionados y nos encontramos con compañeros o pares con alta capacidad y poco entusiasmo.

Si la otra persona es buena vamos a encontrar consejos útiles y hasta el acompañamiento emocional, dado que seguramente las razones de nuestra decepción coinciden con las suyas para haber perdido el entusiasmo. En estos casos se pueden construir grandes amistades, fruto de las heridas compartidas.

Si la otra persona es individualista debemos alejarnos para que no nos lastimen porque precisamos apoyo emocional y no el "te lo dije".

PODER desde el NO poder

Si la otra persona no comparte nuestros códigos éticos, cuidado: es mejor no generar olor a sangre porque los tiburones se nos tiran encima. Es preferible sanar la decepción en privado o con gente de confianza.

Escenario 40.

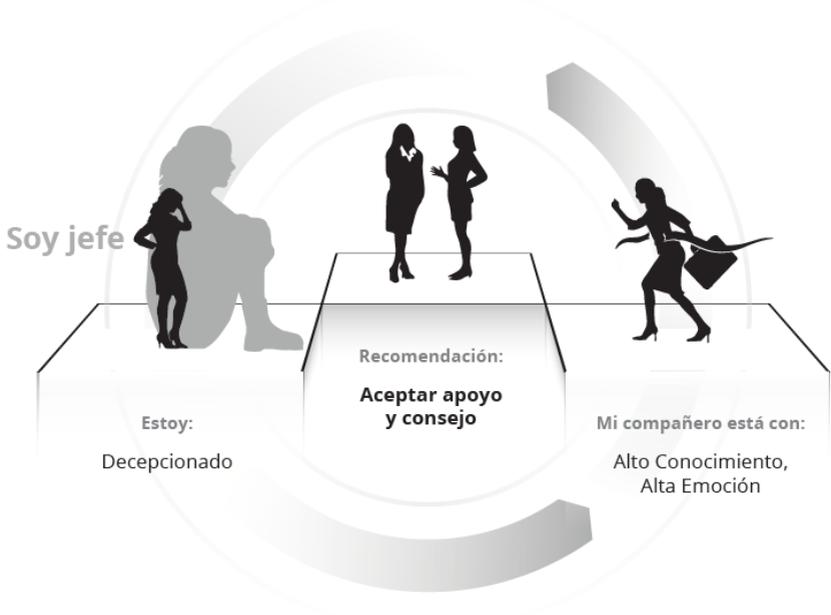
ii.

Estoy Decepcionado:

ESCENARIO

40

Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Alta emoción



Estamos decepcionados y nos encontramos con compañeros o pares con alta capacidad y entusiasmo.

En estos escenarios es donde debemos buscar el apoyo y el consejo necesario para superar las dificultades y los sentimientos de decepción.

PODER desde el NO poder

c) **Estoy Estancado:**

Escenario 41.

iii.
ESCENARIO
41

Estoy Estancado:

Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción



Estamos estancados y nos encontramos con compañeros o pares con poca capacidad y poco entusiasmo.

Este escenario puede caracterizarse por el desprecio a la otra persona, es decir, para autovalidarnos mediante el desprecio al otro, así que hay que tener cuidado y recordar que nosotros seguramente hemos pasado por el estadio de tener baja emoción y conocimiento en algún proyecto o desafío.

La realidad es que este tipo de relación no nos sirve para superarnos en ningún modo.

PODER desde el NO poder

En caso de compartir proyecto tengamos cuidado de que queden delimitadas claramente las responsabilidades de cada uno, si es posible por escrito.

Escenario 42.

iii.
ESCENARIO
42

Estoy Estancado:

Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Alta emoción



Estamos decepcionados y nos encontramos con compañeros o pares con poca capacidad y alto entusiasmo.

Deberíamos intentar aprender de las razones de su motivación y tomar distancia profesional para que no nos afecte la falta de capacidad.

Escenario 43.

iii.
ESCENARIO
43

Estoy Estancado:

Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción



Estamos estancados y nos encontramos con compañeros o pares con alta capacidad y poco entusiasmo.

Este es un escenario peligroso. Se puede comenzar con un pacto de no agresión tácito o explícito.

En caso de que el pacto se vaya cumpliendo y se respeten los códigos, se puede ir progresando muy lentamente, tratando de conocer a la persona, darle apoyo y fortalecer la alianza.

Es el escenario típico de la burocracia donde se van formando redes informales de códigos compartidos que habilitan o deshabilitan proyectos sin que podamos ni siquiera enterarnos por qué los trámites o proyectos no fluyen o no se cumplen.

PODER desde el NO poder

Demás está decir que estas redes son absolutamente nocivas para cualquier tipo de organización y se dan fundamental y persistentemente en entornos autoritarios.

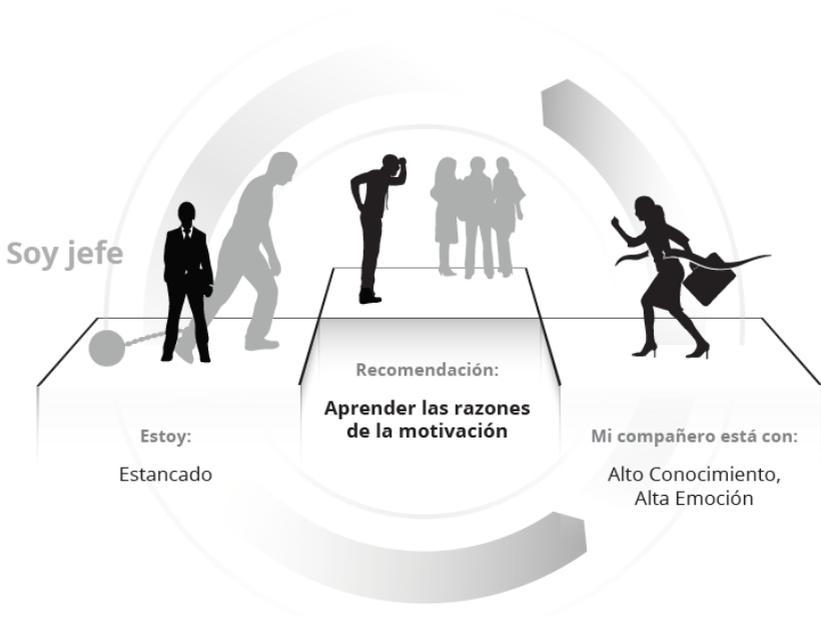
Tengamos en claro que permanecer en este tipo de escenario implica afectar nuestra emocionalidad, nuestro crecimiento profesional y el modo en que nos relacionamos con los otros.

Escenario 44.



Estoy Estancado:

Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Alta emoción



Estamos estancados y nos encontramos con compañeros o pares con alta capacidad y entusiasmo.

Aquí podemos confiarnos y buscar la razón de la motivación de los demás para ver si podemos compartirlas.

PODER desde el NO poder

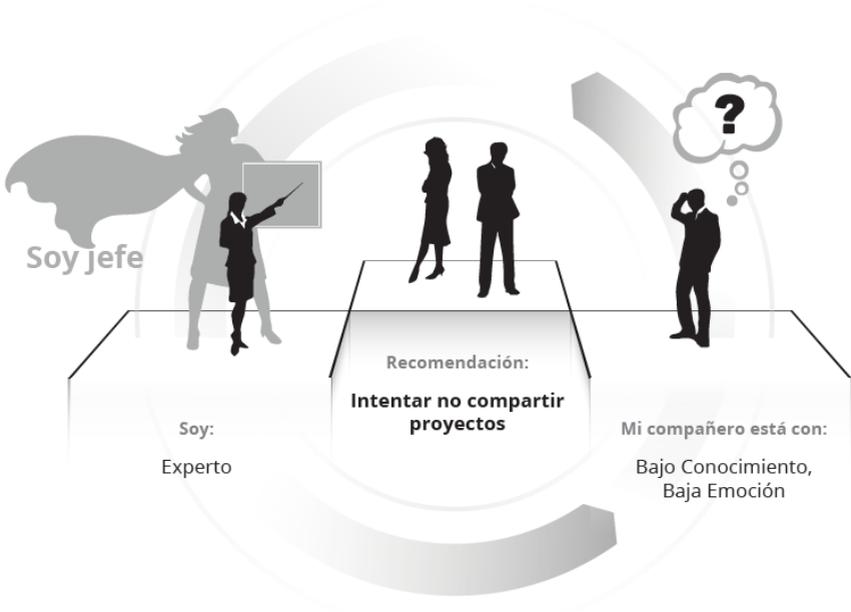
d) Soy un Experto:

Escenario 45.

iii.
ESCENARIO
45

Soy Experto:

Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción



Somos expertos y nos encontramos con compañeros o pares con poca capacidad y poco entusiasmo.

Mientras no se crucen en nuestro camino, podemos ignorarlos.

Evitemos compartir proyectos con ellos o sufriremos desgaste emocional y profesional.

PODER desde el NO poder

Escenario 46.

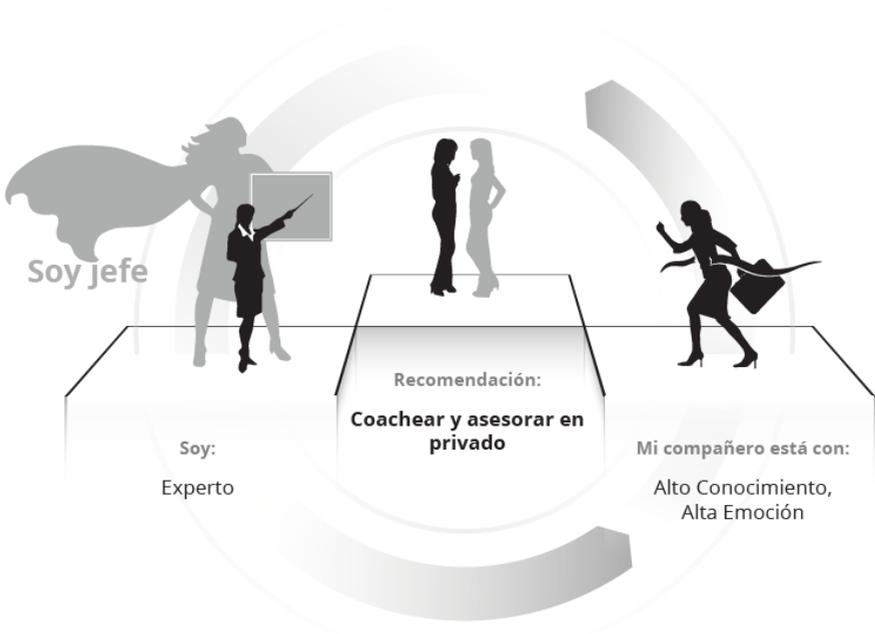
iii.

Soy Experto:

ESCENARIO

46

Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Alta emoción



Somos expertos y nos encontramos con compañeros o pares con poca capacidad y mucho entusiasmo.

Podemos encauzar y asesorar; siempre va a estar agradecido y construimos alianzas para el futuro.

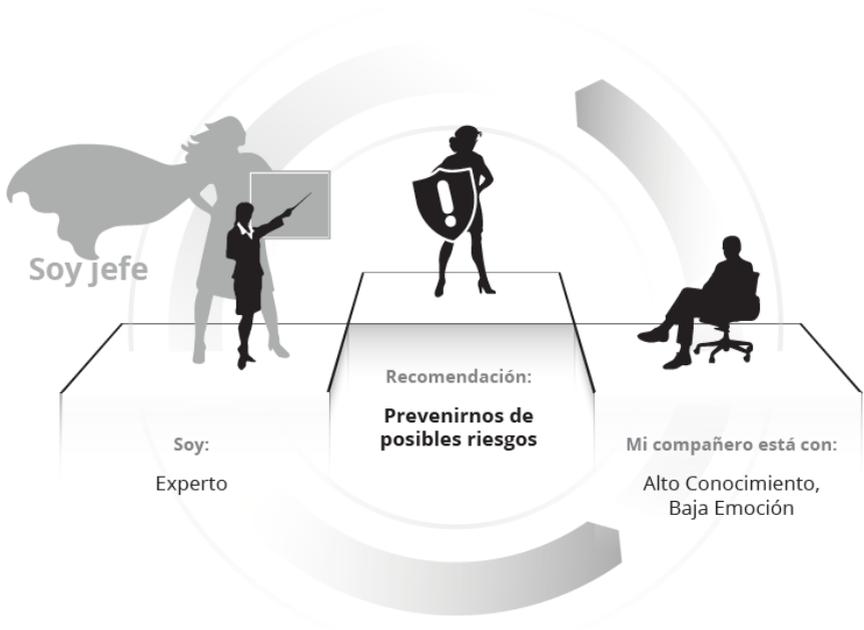
PODER desde el NO poder

Escenario 47.



Soy Experto:

Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción



Somos expertos y nos encontramos con compañeros o pares con alta capacidad y poco entusiasmo.

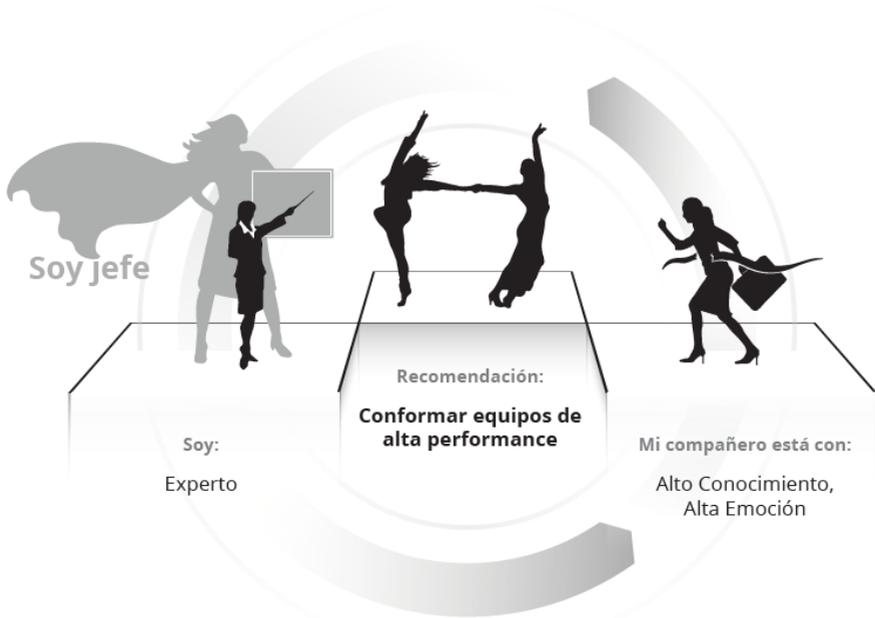
Estas personas nos pueden advertir de posibles riesgos que nosotros subestimamos o directamente ignoramos.

Escenario 48.

iii.
ESCENARIO
48

Soy Experto:

Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Alta Emoción



Somos expertos y nos encontramos con compañeros o pares con alta capacidad y entusiasmo.

Cuidado con el ego: hay que protagonizar y dar espacio, escuchar y ser escuchado.

Para equipos así no existen objetivos imposibles.

PODER desde el NO poder

e) Nuestro PODER relacional con pares:

Si bien nuestra libertad siempre crece con nuestra capacidad y compromiso, brindar y recibir apoyo con esmero y cuidado construye nuestro éxito inapelable en cualquier cosa que nos proponamos.

Reconozco que es bastante difícil mantener la cautela y no dejarnos llevar por las emociones, en especial en los escenarios delicados pero la práctica día a día nos va mejorando y repasar estos escenarios en situaciones complicadas puede aportarnos luz.

12.4. PODER relacional:

El éxito estará dado en la aplicación de un estilo de liderazgo en la situación apropiada.

El líder situacional debe poseer tres características:

- ✓ **Flexibilidad**
- ✓ **Capacidad de Diagnóstico**
- ✓ **Capacidad de generar Consenso**

El principio del Poder y del éxito de nuestras relaciones está en nosotros mismos, en conocernos y en conocer al otro con sus fortalezas, debilidades y hasta el momento anímico que se está pasando (ellos y nosotros).

Esto hace que las estrategias adecuadas para un momento y para una persona puedan ser nocivas en diferentes circunstancias.

Es decir, debemos aprender a modificar nuestra manera de actuar en cada situación y con cada persona, partiendo del autoconocimiento y del análisis de los otros a quienes precisamos influir.

Ojo: esto no es autoayuda. No creemos que el éxito se base exclusivamente en una adecuada concentración y autoestima.

Sólo decimos que debemos ser conscientes de nuestro estado para saber cómo relacionarnos y que debemos desarrollar nuestra capacidad analítica para identificar las características de los otros, con sus necesidades/debilidades.

12.5. Conclusiones sobre cómo desarrollar poder relacional:

1. Medite en qué etapa de aprendizaje se encuentra.
2. Identifique las acciones necesarias.
3. Desarrolle sus puntos de poder.

PODER desde el NO poder

4. Aproveche los recursos de su función.
5. Mejore sus relaciones para conseguir los puntos de poder que le faltan.

Nivel 5:

**Estrategias de construcción de
PODER**

13. Toma de decisiones

13.1. Introducción

Las personas toman las decisiones correctas con la información equivocada.

FBR

Cada vez que medito en la frase anterior, más ratifico su validez.

¡Nadie se equivoca queriendo!

Si supiéramos que nos equivocamos, no tomaríamos la decisión equivocada. Las decisiones incorrectas provienen de información incompleta o equivocada porque no tenemos acceso a ella o porque aun teniéndola delante de nuestros ojos no somos capaces de verla.

Esto es así porque nuestra propia subjetividad es invisible para nosotros mismos.

Liderar la información en la toma de decisiones implica:

- No abrumarse si tenemos demasiada información.
- Diferenciar la información cierta de la falsa y las ahora *fake news* de la prensa.
- No angustiarse si tenemos poca información (o, supuestamente, ninguna).
- Saber qué información debemos buscar.
- Conocer herramientas para conseguir la información que necesitamos.
- Calcular el mínimo que debemos obtener para tomar decisiones razonables en medio de la incertidumbre.
- Calcular el costo de la decisión respecto al valor de la decisión.

PODER desde el NO poder



Recuerde que la información que no determina las decisiones que debemos tomar en el momento es simplemente “cultura general”. Puede ser el “input” de las decisiones que tomaremos en el futuro, pero no debe ser priorizada a riesgo de perder la ventana de oportunidad y dejarnos alterar las prioridades por ser información valiosa, interesante y, atractiva pero que no se aplica al momento, por lo cual se trata de un distractor.

Liderar la información no es almacenarla, es aplicarla a la modificación de hábitos, costumbres y procesos.

Liderar la información implica tomar decisiones con cada dato que se obtiene.

El futuro no sucede porque sí: es creado con nuestras decisiones o con la decisión de no decidir.

Liderar es usar la información para los desafíos importantes que nos propusimos; implica tomar decisiones o generar información para que otros tomen las decisiones que queremos.

Ejemplo de liderar la información:

Hace muchos años me tocó manejar una gran cantidad de información importante: tenía muchos contactos y un alto posicionamiento en el Gobierno que me facilitaba el acceso a todo lo que necesitaba saber.

En aquel momento participé de un taller para funcionarios de alto nivel donde se preguntó:

-¿Qué periódicos o fuentes de información consumen y para qué?

Mi respuesta fue contundente:

-Yo no leo periódicos; apenas los reviso.

Totalmente incrédulos y hasta riéndose, los coordinadores del taller y algunos participantes pensaron que era una humorada mía, a lo que expliqué:

-No puedo darme el lujo de enterarme de los hechos que me involucran una vez que llegan a ser publicados: debo enterarme antes.

El periódico (y las webs) sólo confirman lo que se veía venir. Cuando un periódico informa que subió la cotización de una moneda o de un bien, ya es demasiado tarde: alguien ya aprovechó esa situación y es imposible para nosotros poder alterar esa situación; consecuentemente, hemos perdido esa oportunidad.

No hay nada peor que “demasiado tarde” y si analizamos la inversa, “no hay nada mejor que ver las cosas antes”.

No hay nada peor que demasiado tarde.

PODER desde el NO poder

Las oportunidades residen en el “antes” nunca en el “después”. Para esto debemos estar muy bien informados, preparados y alertas.

13.2. El tiempo para decidir

La dilación es el asesino natural de la oportunidad.

Victor Kiam⁸⁰

Pocas veces tenemos el tiempo apropiado para tomar una decisión.

Toma toda una vida conocer la vida que nos hubiese gustado vivir.

Más allá de que no estemos arrepentidos de lo que hemos vivido, es evidente que desconocíamos qué era la paternidad antes de ser padres o que no sabíamos si efectivamente nos gustaría estudiar o ejercer determinada carrera al momento de decidir nuestra vocación.

La vida nos desafía a tomar decisiones sin la información adecuada.

Debemos estar entrenados para diferenciar los datos válidos de los que no lo son y para tomar decisiones fuertes y de forma rápida.

Una decisión puede cambiarnos la realidad de manera tan determinante que resulta imposible prever las sucesivas consecuencias encadenadas. Por ejemplo: ¿Elijo ir a una cena donde quizás conoceré a la pareja de mi vida o me quedo en casa?

Son escasas las veces que podemos tomar decisiones con el tiempo necesario para pensarlo. Anticiparse a la concatenación de infinitas decisiones que sucederán es imposible de antemano.

La realidad es que, más que salir o no una noche, aceptar o no un trabajo, elegir un proyecto de negocio o un partido político, aceptamos una propuesta o no en función de los resultados directos o indirectos que podemos identificar. Por ejemplo: si tengo sueño y mañana tengo que trabajar, evaluaré si la paga es buena o mala, si mi trabajo me gusta o no y lo que tenga que hacer específicamente ese día. La realidad es que en cada decisión puntual elegimos indirectamente un conjunto de decisiones y realidades que no podemos adivinar.

No decidimos situaciones sino que decidimos escenarios donde la realidad nos sorprenderá (para bien o para mal): elegimos un mal empleo bien pago, una pareja guapísima pero malhumorada o tomamos un proyecto de negocio seguro pero poco rentable.

⁸⁰ Presidente y CEO de Remington Products.

PODER desde el NO poder

Estas son apuestas donde el nivel de visibilidad es poco o nulo; algo así como caminar en la neblina.

Cuando vimos el principio de Racionalidad Limitada, de Simon, el nivel de incertidumbre dependía de ciertas limitaciones entre las que figuraban el nivel de información (donde el exceso resulta en desinformación) y el tiempo disponible (que lo determina la decisión en sí que debemos tomar).

La dificultad reside en que rara vez tenemos oportunidad de dedicar el tiempo que queremos para hacer algo o para tomar una decisión.

Por ejemplo: una posible pareja nos pide salir hoy ("aquí y ahora"). La semana que viene seguramente no sentiremos lo mismo que sentimos hoy y la otra persona tampoco sentirá lo mismo. Además,

no sabemos si podremos salir, si estaremos enfermos o si el otro conocerá a otra persona en el transcurso de la semana.

Por eso:

El Poder es siempre aquí y ahora.
--

De idéntica forma, el tiempo disponible para otro tipo de decisiones suele ser estricto y limitado. Otros ejemplos: la fecha de inscripción a la universidad cierra tal día, la vacante laboral que nos ofrecen debemos aceptarla o rechazarla hoy y hasta la suscripción de inversiones también cierra en un momento determinado.

Hay decisiones que, incluso, se pueden tomar -o no- de acuerdo al momento cronológico y emocional del proyecto en que nos encontramos.

➤ **Ejemplo personal:**

Si nos ofrecen matrimonio o nos dicen que quieren mantener una relación con nosotros, cada décima de segundo es una eternidad en la percepción del otro y cualquier tardanza que tengamos en responder puede llenar de dudas la relación para siempre.

Los sueños, apetencias o expectativas que planteemos hoy marcarán toda la relación. Así, decir luego de un año que el sueño de nuestra vida era ir a vivir a otro país, se torna un engaño.

➤ **Ejemplo laboral:**

Es más fácil negociar para mejorar nuestra remuneración en el momento de la incorporación que con posterioridad y sólo podemos hacerlo en los breves minutos que dura la entrevista.

PODER desde el NO poder

➤ Ejemplo comercial:

Lo que aclaremos, o no, en los minutos de negociar una operación puede llevarnos a mayores ganancias o a pérdidas. En este caso, no podremos repararlo después.

➤ Ejemplo político:

Hay decisiones que sólo se pueden tomar el día de asunción, especialmente con respecto a las grandes obras y a las que requieren mayores niveles de consenso. El problema es que el primer día de gobierno sólo dura 24 horas...

Es frecuente que en la vida tengamos que tomar decisiones sin el tiempo que requiere pensarlas, a pesar de la importancia y relevancia que tienen.

Decimos que sí o que no en una fracción de segundo. En un golpe de vista elegimos o descartamos una pareja, el aviso de un trabajo, la compra de unas acciones o una alianza política que podría cambiarnos la vida.

En el momento filtramos bien o mal los datos, lo que nos puede llevar a tomar decisiones correctas pero basadas en información equivocada.

No elegimos el tiempo del que disponemos.

Nuestra inteligencia (o la capacidad de nuestro aparato cognitivo, en términos de Simon), ya sea poca o mucha, es la que es y no podemos cambiarla instantáneamente: sólo se puede modificar en el mediano y largo plazo.

Lo único que podemos trabajar es el nivel de entropía del problema o con cuánta información podemos contar para esa decisión a tomar en un momento determinado.

Sólo podemos decidir cuánta y qué información vamos a considerar o procesar en cada situación o decisión.

13.3. Decidir en incertidumbre

Una decisión sin incertidumbre no es una decisión.

En mi carrera me cansé de escuchar reclamos del tipo: “Me falta información”, “Así no se puede decidir”, “Hay que reunirse para analizarlo”, etc.

Tengamos en cuenta que nuestro sueldo es inversamente proporcional a la información que precisamos para decidir. O sea, cuanto más información precisemos para decidir, menor sueldo nos deberían pagar. Así, los procedimientos los piensan trabajadores “caros” para que los puedan aplicar trabajadores de menor remuneración. A más especificación y estructuración, menor es la calificación necesaria. Al menos, en la mayoría de los casos.

PODER desde el NO poder

Recordemos que cuando digamos: “Preciso más información”, en realidad estamos diciendo: “Me tienen que pagar menos”. Seguramente no todos estén de acuerdo con esto, pero la realidad no nos pregunta nuestra opinión al respecto.

Nuestra calificación profesional depende de nuestra capacidad de tomar decisiones lo más correctas posibles en medio de la incertidumbre.

¿Cómo superar la incertidumbre?

Lo primero es no angustiarse: jamás tenemos el 100% de la información, de la misma manera que es muy raro que no tengamos, al menos, un poco de información.

Si tenemos tiempo, podemos buscar o crear la información que necesitamos, tal como veremos más adelante. Si no tenemos tiempo, no tenemos información y debemos decidir YA, podemos avanzar minimizando el costo del error. Esto es:

- Empezar por tomar pequeñas decisiones con una duda razonable,
- Actuar cautelosamente en un sentido o
- Tomar la decisión completa en una pequeña parte.

Decíamos al principio que cualquier camino es bueno si no sé a dónde voy (siempre con riesgos calculados, así al menos, aprendemos y no perdemos la ventana de oportunidad).

En escenarios de incertidumbre recomiendo utilizar lo que llamo “El Paradigma de la neblina”. En la neblina no corremos: vamos avanzando paso a paso, donde cada paso nos habilita el siguiente; al poder ver un poco más, cada paso que damos nos permite ver un poco más allá de lo que veíamos originalmente.

En toda situación de incertidumbre podemos hacer pequeños avances que nos permitirán desentrañar las complejidades que se presentan.

Es como cuando estamos perdidos, preguntamos cómo llegar y nos responden: “No lo sé exactamente, pero es para allá; camine 5 cuadras y vuelva a preguntar”.

13.4. Análisis del costo y volumen de información

Según hemos visto, generalmente las decisiones nos imponen una ventana de tiempo y oportunidad para tomarlas que rara vez coincide con el tiempo necesario para analizarlas con el debido cuidado.

En este punto evaluaremos cuánto invertir en buscar y analizar datos cuando el tiempo es evidentemente el imperativo.

PODER desde el NO poder

Por lo general creemos erróneamente que si disponemos de tiempo suficiente podemos buscar toda la información necesaria, pero no es así.

El tiempo invertido en analizar datos no aumenta la rentabilidad o el beneficio personal que obtenemos con la decisión que tomamos.

Se reconoce como “Parálisis por el análisis” a la situación enfermiza de inacción por analizar una y otra vez los datos sin tomar decisiones.

La complejidad intrínseca de toda situación puede implicar que se analicen datos de modo infinito. El problema reside en que:

El tiempo siempre tiene un costo emocional, económico y de oportunidad.

El coste de oportunidad se define como el costo de la mejor oportunidad perdida por aceptar una alternativa determinada.

Las decisiones siempre tienen costo:

- Elegimos una alternativa u otra.
- La decisión nos lleva tiempo.
- No tomar decisiones trae consecuencias.

En toda decisión siempre hay costos

La decisión de cuánto tiempo asignamos a analizar una situación en particular debería depender de una ecuación de costo-beneficio, considerando los costos del tiempo que dedicaremos en relación al impacto del error por su probabilidad de ocurrencia.

Más precisamente, la ecuación debería ser: comparar el costo en tiempo y dinero de disponer de la información con el resultado de analizar la información por su probabilidad de que sirva y sea certera, lo cual debe ser menor al costo del error por la probabilidad de ocurrencia del mismo.⁸¹

En términos cotidianos, la inversión debe estar bien justificada y “si el remedio es más caro que la enfermedad”, entonces no debemos perder el tiempo.

Minimizar el tiempo de toma de decisiones correctas aumenta su beneficio relativo.

Los poderosos se especializan en tomar buenas decisiones rápidas y cuanto más rápidamente deciden, más poderosos son.

En nuestra capacidad de tomar decisiones adecuadas en el menor tiempo posible residirá nuestra capacidad de sacarle mayor provecho a la vida.

⁸¹ Matemáticamente, se expresa como “CA x PA x A < CE x PE”, donde: “CA” = Costo Análisis; “PA” = Probabilidad acierto; “A” = Ahorro; “CE” = Coste del error; “PE” = Probabilidad de error.

PODER desde el NO poder

13.5. ¿Hay Poder sin información?

¡Todo es fácil sólo después de haber sido difícil!

Anónimo

La ignorancia o el desconocimiento es y ha sido la forma más común de dominación: donde hay ignorancia surgen los miedos, los mitos y la manipulación.

Como veremos, el miedo paraliza y evita la búsqueda de información o de conocimiento, lo que genera más ignorancia y, por ende, más miedo.

Tuve el privilegio de trabajar en el Plan Nacional de Alfabetización de Argentina (1984-1989) acompañando en el aprendizaje de lectoescritura a más de mil alfabetizandos. El paso más difícil para la alfabetización era vencer el miedo a reconocer su propio desconocimiento: el principal aprendizaje que debíamos desarrollar no era la lectoescritura, sino superar su autosubestimación y hacerlos conscientes de su propio poder.⁸²

El miedo los acompañaba, como a todos nosotros, en cada acto de la vida, incluso al momento de decidir aprender. Tenían miedo de ser identificados como “los que no saben” y miedo de no entender, lo cual terminaría de demoler su precaria autoestima.

Uno de los mecanismos para hacerlos conscientes de su poder consistía en reconocer su habilidad creativa para evitar que otros se dieran cuenta de que no sabían leer ni escribir y para extraer información de la realidad que los rodeaba sin poder decodificar el código escrito.

De la misma manera que los ciegos hiperdesarrollan sentidos como el oído, los analfabetos desarrollaban procesos creativos para obtener información de su entorno.⁸³ Esto, sin embargo, no debe llamarnos la atención, dado que es un mecanismo natural que realizamos todos a diario.

El método humano de resolución de problemas⁸⁴ depende del nivel de entropía e información del que se dispone para el tema o problema que se trate:⁸⁵

A. Cuando se tiene información, se usa y se aplica.

⁸² Para más información sobre este tema, ver el libro *Pedagogía del oprimido*, de Paulo Freire.

⁸³ Un caso particularmente llamativo era un alfabetizando que era idóneo en un laboratorio, preparando productos químicos para animales de una importante institución. Él reconocía las sustancias químicas mediante colores, texturas y olores, sin saber cómo se escribían sus nombres. Alumno ejemplar, comenzó a leer y escribir empezando por los nombres de las sustancias que solía manipular.

⁸⁴ Ver Método humano de resolución de problemas, de Simón Basualdo.

⁸⁵ Ver "Niveles de CAOS" de la página .xxxxx (veremos cuál queda)

PODER desde el NO poder

- B. Cuando no se dispone de información, se busca, se infiere o se crea.
- C. Cuando no se tiene y no es posible buscarla o crearla, se especula y apuesta, se prueba, se erra y se aprende.

En definitiva la información se usa, se busca o se construye e inventa.

Un problema operativo puede volverse táctico si falta parte de la información y ésta puede extrapolarse o inferirse; incluso puede volverse estratégico cuando la información que se requiere no puede obtenerse por estos medios.

Los analfabetos, al no contar con información básica y quizás totalmente accesible para otros, desarrollan otras habilidades de tipo táctico o estratégico para obtener la información o para evitar exponer su desconocimiento. A mí me llamó la atención, por ejemplo, la impresionante capacidad de observación del entorno que habían desarrollado o el uso de ardidés del tipo “leelo vos, que me dejé los anteojos”, que les permitía no quedar en evidencia.

Lo mismo hacemos todos: respondemos con otras habilidades en vez de buscar conseguir la información confiable que quizás esté disponible. Esto hace que creemos leer algo y prestando atención resultaba ser otra cosa.

Es decir, la falta de información hace que los problemas más elementales se vuelvan estratégicos.

“Cuando estamos frente a la ignorancia tenemos la percepción del infinito”.⁸⁶

La pregunta que queda en el aire es:

¿Cuántas veces están abusando de nuestro desconocimiento?

La respuesta es simple...

Siempre.

Estamos presos “de la realidad” por el desconocimiento de las formas de dominación; conocerlas y difundirlas es el camino a la libertad que buscamos compartir con usted en este libro.

13.6. Decisiones complejas en el Caos

Existen infinidad de textos sobre toma de decisiones. Aquí sólo voy a detallar lo que pude aprender sobre las decisiones en los límites del estrés, donde no siempre funcionan las teorías.

⁸⁶ Basado en la conclusión de mi hijo Francisco, quien a los 10 años afirmó que “el infinito es cuestión de perspectiva” explicando que consideramos infinito a aquello de lo que desconocemos sus límites, secuencias o patrones.

PODER desde el NO poder

¿Cómo aprovechar nuestro poder cuando tenemos que tomar decisiones en los límites de nuestra capacidad de esfuerzo cognitivo y debemos prestar atención a incesantes temas, fuertes e importantes?

Veamos el ejemplo de un entorno caótico: estamos al teléfono con un abogado que nos ofrece una alternativa de negociación, mientras tenemos un importante cliente sentado frente a nosotros, que tiene prisa y está esperando una cotización para aceptarla o no en el instante. Mientras nosotros la estamos calculando mentalmente vienen un par de colaboradores para hacernos consultas urgentes e imperativas.

Sin llegar a desarrollar un modelo sistemático de toma de decisiones en el Caos (que justificaría varios libros) trataré de enunciar los principales criterios que pude analizar, detectar y aprender, fruto de mi experiencia y del contacto con empresarios, políticos y personas que atravesaron exitosamente escenarios altamente caóticos.

¿Cómo hacer cuando tenemos que tomar decisiones importantísimas en tiempo crítico y una detrás de otra?

Aquí van las conclusiones concentradas de muchos emprendedores exitosos que al momento de tener éxito estaban abrumados por infinidad de decisiones importantes que desbordaban su capacidad de respuesta.

i. Factores de complejidad en las decisiones

La complejidad para tomar decisiones depende de:

1. La cantidad de decisiones a tomar en una ventana de tiempo.
2. La cantidad de variables involucradas en cada decisión.
3. Las consecuencias de las decisiones que debemos tomar.

En definitiva, decidir no es simplemente una teoría de base lógica o probabilística.

Antes que nada, se debe analizar el costo del proceso de decidir y de no tomar una decisión determinada. También se debe analizar si realmente conviene que nosotros tomemos una decisión dada, tanto por factores emocionales u organizacionales, así como el orden prioritario entre las diversas decisiones.

ii. Decidiendo qué decidir

Cuando me saludan con el formalismo de "¿Todo tranquilo?", respondo:

PODER desde el NO poder

“Si estuviera tranquilo, estaría subutilizado”

Apelo así a que no me quiten tiempo improductivamente y fuerza la inteligencia para la síntesis en los comentarios de la otra persona.

Algunos por adrenalina y otros para sentirse útiles concentran decisiones en su persona incluso a riesgo de ser ineficientes o de generar ineficiencias en el resto.

Hay quienes se sienten poderosos porque toman muchas decisiones, cuando en verdad no son conscientes de que están concentrando la probabilidad de error que les puede costar el puesto o están monopolizando la capacidad de aprendizaje de los errores.

Aún los enfermos de adrenalina como yo debemos calcular el costo de oportunidad de todas las decisiones que NO estamos tomando por ocupar nuestro tiempo en cuestiones menores y perdiendo perspectiva.

Ante la necesidad de tomar varias decisiones debemos analizar en segundos los siguientes temas:

A.- La agenda de decisiones:

Algunas personas adictas a la adrenalina y al vértigo hasta disfrutamos el desborde que nos permite perfeccionar el proceso de toma de decisiones.

Es fundamental comenzar realizando una lista con todas las decisiones y temas a tratar y ordenar las decisiones en el tiempo por importancia y oportunidad, como veremos en los siguientes párrafos.

B.- El costo de no decidir:

Mucha gente suele decir “estoy desbordado”. El tema es: ¿Qué deciden? ¿Cómo ocupan su tiempo? ¿Qué están dejando sin decidir?

La preocupación más grande que tengo como gerente y lo que me vivo preguntando es:

¿De qué no me ocupé hoy? ¿Qué no estoy viendo?

¿Cuáles serán las consecuencias?

Si cree que no hay más temas, haga esta pregunta a sus colaboradores: “¿Con qué tema consideran que no estamos teniendo especial cuidado?”. Despida a cualquiera que le conteste: “Nada”. Si contestan cosas que usted ya sabe, debe mejorar el nivel de sus colaboradores o buscar más información entre sus clientes.

El libro *Océanos azules* de W. Chan Kim y Renée Mauborgne fija como una de las oportunidades más grandes el focalizarse en los “no clientes”. De la misma forma, las

PODER desde el NO poder

decisiones más importantes seguramente no las estamos tomando o, peor aún, se están tomando solas por el inapelable paso del tiempo o por la acción de terceros en circunstancias que desconocemos.

En lo que no se ve es donde residen las oportunidades más importantes.

Ejemplo: En los organismos de gobierno se ve muy claramente que cuando un funcionario se concentra en los llamados “consumos de caja chica”, como en el uso de la electricidad, los gastos de librería o cosas periféricas a su objetivo de gestión, es porque quiere lucirse pero no tiene ni idea de cómo llevar a adelante su responsabilidad. Si lo supiera, entendería que el costo de controlar el uso de los lápices es mayor al costo de los lápices propiamente dichos.

C.- La prioridad de las decisiones:

Priorizar las decisiones es muy delicado y es una pugna de poder en sí misma para nuestro entorno.

¿Con quién hablamos? ¿Cuánto tiempo estamos con cada uno? ¿Qué prioridad le damos a cada tema? Estas cuestiones son centrales para mantener Poder.

Debemos estar atentos a nuestras prioridades y no a la de los otros. Suelen decirnos: “¡Esto es urgente!”. Ahí hay que analizar: ¿Para quién es la urgencia? ¿Es urgente para nosotros? ¿Cuánto impacta en nuestros propios proyectos ocuparnos de lo que nos piden que decidamos?

La dificultad de mantener una agenda de decisiones propia crece cuanto más importantes sean nuestras responsabilidades.

Ejemplo de gestión de agenda de decisiones: en España conocí una empresa que se manejaba con una cautela estratégica excepcional. Sus socios se habían dividido las decisiones. Uno manejaba el día a día de todas las decisiones cotidianas, desde la contratación de personal, al pago a proveedores, absolutamente todo. El otro manejaba los temas estratégicos: a qué clientes vender, las negociaciones más importantes, qué vender, el rumbo de la compañía, cuál era la política de inversión, etcétera. Ambos se quejaban del otro por falta de dedicación o por torpeza y errores cometidos, pero la realidad es que la empresa fue súper exitosa hasta la crisis española, y tuvo un tino estratégico impresionante. Conocí muchas empresas así, con relaciones sinérgicas entre los socios.

iii. ¿Cómo se toman decisiones en el Caos?

Trataré de detallar el proceso que realizo para tomar mis decisiones en el Caos.

PODER desde el NO poder

A.- Decidiendo si decidir o no:

Dada una decisión que superó el análisis de orden y relevancia del punto anterior, vuelvo a analizar si debo tomar o no la decisión que se me pide.

A veces que no hay que tomar decisiones por diferentes razones:

- Tenemos decisiones más importantes.
- Son otros los que deben decidir y hacerlo por ellos es quitarles protagonismo y generar problemas.
- No es el momento (mal *timing*), porque las situaciones requieren maduración.
- Se trata de una falsa opción.
- La realidad decidirá por nosotros, evitándonos el desgaste.

El *I Ching* dice: "Cuando uno está rodeado de abismos y cualquier decisión nos arroja a ellos, la sabiduría es quedarse quieto; la calma o nuevos tiempos aportarán otros caminos".

B.- Dimensionar el impacto de la decisión:

Uno de los análisis más útiles que podemos hacer para decidir en el caos y la incertidumbre consiste en pensar: ¿Qué es lo mejor y lo peor que puede pasar en cada decisión y en caso de no tomar ninguna decisión?

Esto nos permitirá determinar el tiempo que debemos o podemos dedicar para tomar la determinación.

C.- Recortar el mapa de exceso de información:

Habiendo decidido sobre la cuestión y de acuerdo al tiempo (generalmente escaso para tomarla), hay que analizar la información disponible que debe seleccionarse de acuerdo a los intereses de sus fuentes y a los sesgos que la caracterizan.

D.- Completar el mapa de información:

Si queremos ser eficientes en la toma de decisiones, la información siempre será escasa para tomar las decisiones que precisamos.

PODER desde el NO poder

Una vez filtrada la información disponible debemos determinar si es suficientemente representativa de la situación a juzgar o si se debe buscar o crear nueva información.

Recién cuando tengamos la información más representativa que podamos en el tiempo económicamente rentable que le asignamos, estaremos en condiciones de comenzar el análisis.

E.- El proceso:

Si tomamos la decisión en equipo hay que tener en cuenta que cada colaborador sugiere una decisión correcta sobre la base de una hipótesis informativa equivocada o incompleta. Una vez compartida la información con el equipo, se deben filtrar las conclusiones de los respectivos intereses de cada uno.

Luego, es necesario identificar las alternativas válidas y en cuáles caminos no incurrió nadie.

Se puede hacer un *role play* pidiendo que cada uno tome algún rol en particular para simular el posible comportamiento de los otros actores involucrados en el escenario donde se decide.

Pregunte, pregunte y pregunte (más adelante analizamos el Poder de preguntar, pero por ahora, pregunte todo lo que pueda).

Si la respuesta no sale, cierre la reunión y relájese. En un equipo comprometido, si se trabajaron bien la necesidad y la motivación, la solución ideal viene sola.

Las decisiones en soledad suelen ser más difíciles porque las obsesiones nos hipnotizan y nos cuesta adoptar diferentes perspectivas enriquecedoras. Si puede, hable con varias personas e intente ponerse en el lugar de todos los involucrados.

PODER desde el NO poder

iv. Heurística para descomponer el Caos

A.- Descomponer las decisiones:

Descomponer las decisiones consiste en segmentar una decisión compleja en varias decisiones para facilitar el manejo de los riesgos y las consecuencias de cada una.

Por ejemplo, la idea de mudarse puede descomponerse en, por un lado, elegir la zona y, por otro, definir el tipo de vivienda que se quiere.

B.- Secuenciar las decisiones:

Las “subdecisiones” o sus partes generalmente pueden ser tomadas sin comprometer las siguientes, por lo que se logra avanzar y diferir el riesgo o parte del riesgo hacia el futuro. Tomamos una primera decisión con relativa seguridad, difiriendo el resto para una segunda etapa, para luego evaluar cómo seguimos.

Por ejemplo: salimos con una persona a tomar un café y durante el café decidimos si cenamos o no con ella.

C.- Técnica de muestreo:

Consiste en aplicar la decisión a la parte del universo que se intenta enfrentar.

Por ejemplo, se realizan pruebas de mercado para testear nuevos productos e, incluso, una vez decididos a lanzarlos se hace un primer producto beta que se valida con algunos clientes, para evitar riesgos de mayor inversión y desgaste. Otro ejemplo es contratar a un empleado por un tiempo de prueba y observar cómo se desempeña antes de tomarlo de forma efectiva.

v. Conclusiones posibles

- i. La conclusión a la que se llega luego de todo el análisis es clara y por lo tanto se toma la decisión.
- ii. La conclusión es confusa y se toma la mejor alternativa, minimizando los riesgos y estableciendo puntos de control o evolución de la decisión tomada.

PODER desde el NO poder

- iii. La conclusión no es posible, entonces se intenta minimizar el riesgo y se toman decisiones que permitan aumentar el nivel de información.

13.7. El poder en las preguntas y en las respuestas

En los exámenes, responda con preguntas.

Consignas del Mayo
Francés

Para ilustrarnos sobre este tema, nada mejor que preguntarnos:

¿Por qué la gente habla del clima?

Simple: habla del clima para conseguir señales de vida del otro y explorar sus actitudes. ¿Viene en paz o busca conflicto? Es una forma de conocerse sin comprometerse o exponerse.

Cuando comentamos “lindo día, ¿no?”, en la respuesta reconocemos a la otra persona. Por ejemplo, si contestan: “¡Otro día espantoso!”, demuestra que es una persona irritable; además de sus palabras, desciframos el tono de voz, su mirada y el lenguaje corporal: en la respuesta recibimos un caudal de información que desciframos más emocional que conscientemente.

El poder reside en que la gente parece sentirse obligada a contestar, aunque no tenga la menor idea del tema. Basta con ver las respuestas de personas de la calle en cualquier programa periodístico o recordar cuántas veces nos hicieron extraviar indicaciones erróneas de algún transeúnte casual.

Hay veces que podemos parecer tontos... o abrir la boca y demostrarlo.

¿Qué necesidad absurda tenemos de opinar, hablar y compartir nuestra ignorancia? Cuando me hacen preguntas sobre temas que desconozco, suelo decir:

"Intento no hacer ejercicio de mi ignorancia".

Decir “no sé” le da valor a nuestras palabras en todos los ámbitos: personal, laboral, comercial y político, aunque en este caso no suele ser usado.

Ninguna respuesta es difícil cuando podemos decir la verdad.

Parece que todos pueden opinar de cualquier cosa, e incluso ejercer cualquier actividad, desde médicos y abogados hasta entrenadores de fútbol y periodistas.

PODER desde el NO poder

Ante una pregunta tenemos el acto reflejo de contestar.

Nos sentimos obligados a contestar para dar prueba de vida. Pruebe no contestar y permanecer impertérrito ante una pregunta. Es difícil, y cuando lo logramos nos empoderamos, a la vez que la otra persona adopta un silencio temeroso al observar nuestro silencio como respuesta. También puede dar lugar a procesos conscientes contestando cualquier cosa, haciendo un chiste o directamente retirándose.

Lo cierto es que quizás por códigos de supervivencia de la manada desde la prehistoria no podemos evitar contestar, sepamos o no.

También hay que ser cuidadosos, porque si somos demasiado insistentes o no paramos de preguntar (siempre en los términos prehistóricos de la manada) podemos ahuyentar a la presa que estamos acechando, por lo que pueden marginarnos del grupo. Esa es la razón por la que a veces asentimos sin saber lo que nos dicen: para evitar la marginación.

Responder a todo lo que nos preguntan está muy bien desde el punto de vista humano y no necesariamente bien desde el punto de vista del Poder, porque desde el Poder, contestar una pregunta implica aceptar un escenario que nos propone quien pregunta.

Nuestro poder reside en decidir:

- ¿Quién debe hacer las preguntas en esta situación?
- ¿Contestamos o no?
- ¿Qué nos sirve decir y qué no decir? Así recortamos nosotros la realidad, haciendo hincapié y desarrollando las partes que nos interesan, ignorando o denostando lo que no.
- Contestar lo que queremos (ver ejemplo de página siguiente).
- Contestar con otra pregunta.

Los tipos generales de preguntas son:

- **Preguntas abiertas:** el objetivo es generar empatía, romper el hielo, explorar el entorno y a la persona.
- **Pregunta estructurada:** permite encauzar y estructurar el discurso del otro en 2 o 3 opciones.

PODER desde el NO poder

- **Preguntar en los bordes:** se utiliza cuando la pregunta puede ser invasiva o hacer sentir incómoda a la otra persona, dando lugar a que si lo desea, se explaye sobre temas delicados.
- **Pregunta inversa:** consiste en preguntar lo que no es, para que contesten lo que es.
- **Respuesta implícita:** se utiliza para forzar definiciones, por ejemplo: “¿La semana que viene le mando los candidatos?”, cuando en realidad no había dado conformidad expresa para el proyecto.

Ejemplos de negación:

- Una vez, en un recital muy concurrido y luego de estacionar, el habitual “cuidacoches” nos preguntó de forma previa al pedido del dinero: “¿Van al recital?” A lo que parcamente le contesté “no”, como si fuera absolutamente ridícula la pregunta, mientras avanzábamos en otro sentido. Esto descolocó al hombre, de tal manera que se quedó inmóvil y luego optó por abordar al siguiente incauto.*
- En el barrio de Pompeya de la ciudad de Buenos Aires había ocurrido un grave incidente con una construcción que había colapsado sobre las cloacas maestras de la ciudad. El incidente era gravísimo y, durante una semana, vi un ir y venir de funcionarios del Gobierno de la Ciudad, especialistas y empresas para tratar de solucionar el problema. En una pausa en medio de una maratónica reunión por este tema, un periodista logra escurrirse increpa al más alto funcionario y le pregunta sobre la gravedad del problema, la respuesta nos dejó sorprendidos a todos: El funcionario le responde con gesto de rareza “¿Qué...?, ¿De qué me habla...?”. Fue tal la convicción y la seguridad del funcionario que el periodista se sintió extraviado y confundido, y se retiró del lugar.*

Ejemplo de reconducir una pregunta:

Esto lo aprendí haciendo campaña electoral con un importante candidato político que era psiquiatra.

En los reportajes periodísticos él siempre tenía un objetivo. Por ejemplo, si él quería publicitar un acto electoral de las mujeres, cualquier cosa que le preguntaban la usaba para cumplir sus objetivos. Por ejemplo, le preguntaban: “¿Qué opina acerca del aumento de los precios y cómo puede afectar a la economía?”, y él respondía: “Es un tema que padecen y conocen muy bien las mujeres, y es hora de que las escuchemos, por eso esta noche tenemos el evento en...”. Si le preguntaban por los problemas del índice Nasdaq de la bolsa de Nueva York, se las arreglaba para decir: “Casualmente, esta noche

PODER desde el NO poder

en el evento estará una reconocida economista con una posición muy interesante sobre el tema” y si no concurría ninguna mujer economista decía “Justamente este tema lo estuve analizando en la reunión de organización del acto de hoy a las 21 horas en la calle...”.

Era increíble, con cualquier cosa que le preguntaban se las ingeniaba para publicitar y hacer foco en lo que a él le interesaba.

13.8. El Poder del Discurso y del No Discurso

Todos los hombres se parecen por sus palabras; solamente las obras evidencian que no son iguales.

Molière

El Poder se opera con el discurso de las palabras y las acciones, tanto de uno, como de los otros.

El Poder del NO discurso alude al poder del silencio y a que el Poder se manifiesta de forma más eficiente en el comentario coloquial que en el retórico.

vi. El Poder del silencio

El silencio es una de las herramientas más poderosas que podemos utilizar. Sirve para marcar respeto a la persona que habla, sirve para ordenar la charla mirando fijo a los ojos de quienes hablan de manera que nos den el espacio para expresarnos y sirve para concentrar la atención en uno a través del misterio, apelando al miedo de la otra persona a lo que podamos pensar o hacer.

En el caso de que no nos dejen hablar como una imposición y de forma autoritaria, allí debemos intervenir y no callar. Nunca debemos quedarnos en silencio al terminar la reunión porque el que calla asiente.

Si queremos calmar a la otra persona recomendamos el parafraseo, es decir, expresar las mismas cosas que dijo el otro pero de una manera diferente, para demostrar que fue escuchado y comprendido en lo que intenta expresar.

Si, por el contrario, se trata de una posición autoritaria, recomendamos bajar el tono de voz al mínimo, para que el contraste refuerce nuestras ideas desde una posición de respeto; siempre tenemos la posibilidad de decir algo como: “Que lo escuche atentamente no quiere decir que coincida con lo que expresa”, lo cual invalida el esfuerzo del otro por monopolizar la charla y lo obliga a escucharnos. Si insiste y repite argumentos, parafraseamos para demostrar entendimiento y seguimos con nuestra argumentación.

PODER desde el NO poder

Si a pesar de todo, persisten en imponernos cosas, siempre podemos decir simplemente “no”, con firmeza y en voz baja.

vii. Nuestro discurso

No se puede enseñar nada a una persona. Solo se la puede ayudar a encontrar la respuesta dentro de sí misma.

Galileo Galilei

El discurso retórico y verborrágico aleja al que escucha: lo considera artificial, prearmado y poco espontáneo y hace que se desconecte dado que presume que el mensaje no está personalizado para él y que seguramente tampoco se adapta a la realidad que se desea describir.

Para los que tenemos facilidad de palabra esto es un verdadero problema porque nuestro discurso, cuanto más fluido, más dudas genera. Por eso si tiene mucha facilidad de palabra, muéstrese dubitativo, muestre pros y contras de cada idea y fundamentalmente escuche, parafrasee y adapte sus ideas a los intereses y situaciones que el otro le plantea.

La vida, a diferencia de la poesía, pocas veces tiene rima.
--

viii. Estructura del discurso, *speech* o venta ideal

1. Presentación y romper el hielo:

El discurso ideal debe siempre empezar con una presentación que genere empatía, cordialidad y, si es posible, que tenga un poco de humor, recurriendo a cualquier aspecto propio que nos pueda mostrar humanos. Por ejemplo, exclamar “¡Qué frío!” cuando en realidad hay un calor asfixiante.

Es muy importante, para ganar credibilidad, exponer algún error, defecto, falla o problema, que no sea esencial para el otro y haga más creíble y sincero el relato.

2. Búsqueda de empatía:

- a. Preguntar cosas como “¿Llegaron bien?” o “¿Cómo se encuentran?” para demostrar que tenemos en cuenta a los otros.

PODER desde el NO poder

- b. Búsqueda de validación a través de nombrar a terceros, como amigos en común, clientes compartidos, exempleados, etc., que puedan dar buenas referencias enviando saludos o comentando algo.
- c. Recordar experiencias felices anteriores con los conocidos compartidos, de ser posibles análogas al proyecto o a las ideas que se intentan impulsar.

Las palabras tienen el peso de quien las usa.
--

3. Posicionamiento:

Lo siguiente es presentarnos, posicionándonos más con indicios que con palabras. Por ejemplo, si decimos algo como: “Cuando compremos el otro piso que es más grande estaremos más cómodos”, estamos afirmando mediante una aparente debilidad una fortaleza, que es que la empresa es propietaria de sus oficinas.

Así podemos presentarnos como personas a título personal y profesional, a la empresa y a los productos, servicios o ideas que queramos plantear.

4. Entrando en tema:

Es el momento utilizar preguntas abiertas y genéricas acerca del tema en cuestión y sus necesidades.

Si la persona divaga alejándonos del punto, siempre podemos indagar con preguntas estructuradas del tipo: “¿Es un problema de presupuesto o de acostumbramiento?”. A esta pregunta casi siempre se contesta lo segundo y nos da lugar a proponer un servicio de valor.

5. Definiendo la propuesta:

Diseñamos una oferta específica de valor, siempre en formato de pregunta, al estilo de: “¿Se puede solucionar con capacitación o cómo piensa que se puede remediar?”, y la persona acepta una opción o recomienda una estrategia de mitigación. Si dice que la situación no tiene solución, debemos apelar a ejemplos donde situaciones similares se pudieron reconducir.

6. Elaborando la propuesta:

Con cada palabra el otro nos está emitiendo un cheque: dejemos que hable todo lo posible para conocer cuáles son sus tiempos, necesidades y criterios indispensables; las preguntas puntuales aquí valen para definir en detalle la visión del otro.

7. Cierre:

El cierre debe ser un apelativo a la acción, del estilo: “Preparamos la propuesta para empezar el mes que viene” y jamás debe ser del tipo: “¿Lo compra o no?”, ya que se lo induce a pensar en otras alternativas.

PODER desde el NO poder

Jamás haga preguntas cuando alguna de las respuestas pueda no agradaarle.

Tenga en cuenta que las preguntas y respuestas recortan y deciden el territorio de las conclusiones. Úselas para eludir alternativas indeseables omitiendo servicios que uno no desea brindar o para iluminar las áreas donde sentimos mayor confort.

Si lo reflexionamos bien, no paramos de vendernos. Al seducir a una persona que nos gusta, al hacer una negociación política o al promover una idea o un proyecto, siempre estamos vendiéndonos. La estructura es la misma: haga la prueba con cualquiera de estos ejemplos ¡y verá cómo funciona!

Una negociación formal difiere en que se presumen posiciones contrapuestas o enfrentadas: las negociaciones más exitosas se producen cuando se priorizan los intereses compartidos.

Tanto en la venta como en la negociación es fundamental tratar de descubrir los intereses que hay detrás de las posiciones que el otro toma para ver cuáles de esos intereses son compatibles con los nuestros para cocrear propuestas superadoras abriendo alternativas que el otro, enfocado en las diferencias, no puede ver.

Si, por el contrario, usted no quiere una comunicación conducente, puede:

- Interrumpir persistentemente con preguntas sobre detalles ajenos.
- Instalar otros temas importantes e insolubles relacionados a estos.
- Extenderse en anécdotas interesantes y significativas para los asistentes.

Estas tácticas alejan del objetivo, haciendo improductiva la reunión o consumiendo el tiempo disponible para el tema. A su vez, no permita estas tácticas si usted es el que quiere hacer de la reunión algo conducente y efectivo.

El Poder en nuestro discurso es la capacidad de seducir y motivar al otro.

ix. El discurso en el otro

La verdad, especie de error que tiene a su favor el no poder ser refutada”

Michel Foucault

Cuando escuchamos al otro con “su verdad” debemos tener en cuenta desde qué conjunto de creencias, experiencias y valores nos habla ese otro y cuán sesgada está su

PODER desde el NO poder

visión desde su propio marco conceptual, y cuán viciado está nuestro análisis por los mismos factores.

Nadie se equivoca queriendo: tomamos las decisiones correctas con la información equivocada.

Excepto en casos de manipulación, muy posiblemente discutamos creyendo que ambos tenemos absoluta razón, cuando en realidad juzgamos y opinamos desde la estrecha perspectiva que nos da nuestra capacidad perceptiva, cultura, educación y experiencia que conforman nuestra subjetividad. Pichon Rivière denomina esto como el ECRO, el esquema conceptual, referencial y operativo, sistema que rige nuestras opiniones y conductas.

En definitiva toda hipótesis, discurso o explicación comienza por describir la realidad en que se desarrolla el relato recortando la realidad a un entorno determinado. Extrapolar su validez es fuente de poder y manipulación que podemos sufrir u operar.

Ejemplo: en la química teórica a 100° grados Celcius se produce la ebullición del agua. Esta realidad no es extrapolable a otros entornos con otras temperaturas o materiales.

Lo que parece obvio en la ciencia no lo es en términos sociales o discursivos, lo cual es una falacia de confirmación. Por ejemplo: "En el año..." no quiere decir que en otro momento la realidad actúe igual, dado que la realidad del entorno es caóticamente diferente. Por ejemplo en la guerra, la traición se paga con la muerte pero en la vida cotidiana nada justifica matar a alguien.

Identificar este tipo de falacias cuando nos están recortando la realidad para manipularnos es fuente de libertad. De la misma manera que llevar las situaciones a entornos que refuerzan nuestras propuestas.

La manipulación hacia quien escucha o lee se produce de la siguiente manera: primero se hace una afirmación en un entorno determinado y luego se generaliza o extrapola a otras realidades.

La forma inversa se basa en buscar antecedentes falsos o de difícil comprobación.

La lógica proposicional nos indica que con un antecedente falso cualquier afirmación es verdadera, lo cual no es para nada fácil de entender y así, con frecuencia, validamos los dichos del consecuente.

Psicológicamente quizás por nuestros criterios de caza en la prehistoria estamos atentos hacia dónde la va presa o hacia qué conclusiones va la otra persona para poder confrontar sus conclusiones. Esto hace que muchas veces omitamos analizar o discutir la validez o no de las premisas. Esto se llama "Falacia de petición de principio" y de hecho podemos influenciar y hasta "sacrificar" conclusiones parciales con tal de validar premisas que nos ayuden a ganar la discusión final.

PODER desde el NO poder

En discusiones no debemos permitir al otro avanzar en premisas falsas o de difícil comprobación o aceptaremos el escenario de Poder que él nos propone. Es preferible sostener la discusión en términos de escenarios hasta encontrar alguno que sea conducente con nuestros objetivos.

Poner lo que nos importa solapadamente en la introducción o en el entorno, es decir en el antecedente, es tal fuente de Poder tanto que quizás hasta la conclusión puede no importar o “sacrificarse”.

Trataré de explicarlo mejor. Al decir: “Cuando José robaba de chico, la gente trabajaba por un pedazo de pan”. Así, nos quedamos con lo injusto de que la gente trabaje por un pedazo de pan, pero aceptamos sin juzgar que José robaba de niño.

Cuando escucha o lee, nuestro cerebro está esperando la conclusión para opinar o tomar partido sobre el consecuente pero difícilmente sobre los antecedentes que pueden ir afirmando cosas que, al no ser discutidas, quedan validadas de forma implícita.

Por ejemplo: “Cuando Pepito se queda tiempo extra se toma todo el café”. La aparente mala actuación de Pepito se da en un entorno especial y en realidad meritorio, pero se nota porque no se repone el café como en otras horas del día. Hablamos de Pepito y no del responsable de reposición de los insumos.

Otra estrategia frecuente es la de mencionar o preguntar varios temas juntos en la misma afirmación y como queda mal rebatir todas sus afirmaciones casi siempre suele escaparse alguna sin contestar.

Por ejemplo: Si un periodista dice: “La mala actuación del Gobierno ante la delincuencia y la inoperancia que tuvo durante las inundaciones se reproduce en la política exterior”, dificulta a nuestro cerebro o a un eventual entrevistado contraargumentar cuatro afirmaciones al mismo tiempo, que en realidad no tienen conexión técnica alguna.

En términos discursivos sólo podríamos responder secuencialmente tema a tema haciendo que el oyente se extravíe, pierda interés y que se quede con la afirmación inicial.

Desarrollar una idea implica aceptar o no contradecir con la misma intensidad a las otras y nunca tendremos el tiempo ni la posibilidad de contestar todas a la vez.

Sólo podemos aceptar o rechazarlas en conjunto, posicionándonos como poco razonables, dado que lo “lógico” para el tercero oyente es que alguna de esas cosas sean ciertas.

Este tipo de tácticas se usa para evitar que comisiones, equipos de trabajo o asambleas lleguen a su cometido dado que, de mínima, el contestar las acusaciones hace perder tiempo.

La misma mecánica se reproduce en relaciones de pareja, discusiones familiares o empresariales. Por ejemplo: “Esto es lo mismo que hiciste en las vacaciones o cuando

PODER desde el NO poder

se enfermó mama”, sacando de foco el tema actual y llevando la discusión a situaciones recurrentes sin solución.

La “adjetivación” también es una gran herramienta de Poder de la que debemos inocularnos, del tipo: “De nuevo tenemos otro problema en producción”. Cuando lo normal es tener problemas cotidianos en todas las áreas, el “de nuevo” invoca a un cansancio del resto y resalta una aparente apatía o negligencia del responsable. Un caso muy visto en la prensa escrita son títulos del estilo “Ahora dicen”, “Ahora piden”, etc. que denotan una acusación solapada de improvisación, incapacidad o mentira.

Esta es una de las tantas maneras de desviar el foco de la charla y de ganar (o perder) tiempo.

Recomendamos estudiar y ejercitar la identificación en la vida cotidiana de las diferentes clases de falacias discursivas⁸⁷ y entrenarse en ellas para no caer en este tipo de estratagema, pero no recomendamos su uso para razones válidas o nobles porque si los otros se dan cuenta, descalificamos la validez de la causa que defendemos.

El Poder en la escucha del discurso del otro reside en varias formas:

- Reconocer el recorte de la realidad que nos provoca el relato y pensar otros entornos o recortes extremos y contrarios posibles. Una vez reconocido el recorte que nos imponen, invalidarlo sin opinar del consecuente. Esto se aplica a cualquier discusión o negociación, obligando al otro a retrotraer su posición y sus postulados hasta obtener un punto de partida en común. Tenga en cuenta que la guerra se gana o se pierde principalmente en el escenario discursivo que aceptamos o proponemos. En caso de no dar espacio, lograremos romper cualquier posibilidad de acuerdo.
- Identifique las falacias implícitas en la argumentación, use las que le convengan y ponga en evidencia el resto para que se defiendan de las que usted resalta y queden confirmadas las que le convienen. Opere el debate conduciendo la agenda, las escenas y los tiempos, imponiendo el entorno con este tipo de postulados: “Con los problemas económicos que existen podríamos cobrar el

⁸⁷ Entre tantos tipos de falacias y tácticas de manipulación discursivas podemos enumerar: Argumento a silentio, ad antiquitatem, ad baculum, ad consequentiam, ad crumenam, ad hominem, ad ignorantiam, ad lazarum, ad logicam, ad misericordiam, ad nauseam, ad novitatem, ad populum, ad verecundiam, post hoc ergo propter hoc, conclusión irrelevante, arenque rojo, falacia de composición, de división, del equívoco, del apostador, del hombre de paja, del alegato especial, de las muchas preguntas, del falso escocés, de la verdad a medias, de accidente, de asociación, de causa cuestionable, naturalista, falsa equivalencia, generalización apresurada, petición de principio, acento o énfasis, falso dilema, afirmación del consecuente, negación del antecedente, etc.

PODER desde el NO poder

café a los empleados”. Así, lo más probable es que se discuta el tema del café sin que cuestionen si la empresa está, o no, con problemas económicos.

Ejemplo del poder del discurso en asambleas:

Cuando iba a los plenarios del partido político al que pertenecía, en el recinto de deliberaciones siempre había autoridades preparando sus alocuciones mientras se llegaba al quórum necesario. Yo siempre prestaba atención a quienes NO estaban presentes porque seguramente estaban negociando en las cercanías, definiendo los escenarios donde luego desfilarian las vanidades de los oradores de la realidad escrita por otros. Entonces, visitando bares cercanos u oficinas de referentes, podía participar de negociaciones y adelantarme a lo que luego dirían que, de no estar ahí, no me hubiera enterado.

El Poder en el discurso es el Poder de alterar el discurso del otro.

Generalmente se trata de poner en escenarios incómodos al otro. Esto se logra con precisiones de fuentes de referencia, de estadísticas o llevando a casos hipotéticos complejos, generando falsos dilemas donde las opciones que damos son convenientes para nosotros y requieren un esfuerzo extraordinario al otro para sobreponerse y centrarse (más adelante veremos muchas estrategias)

“Si dices la verdad, no tendrás que acordarte de nada”. Mark Twain

x. Escucha activa

*Las paredes tienen orejas.
Vuestras orejas tienen paredes.*

Consignas del Mayo Francés

Se denomina como escucha activa al conjunto de técnicas que nos permite entender al otro y que el otro se sienta entendido por nosotros.

Esto incluye mirar a los ojos, dar comodidad al otro para que pueda expresarse, parafrasearlo repitiendo lo que dijo de otra forma, asentir con la cabeza, no juzgar, no interrumpir y dar espacio a la libre expresión del otro.

Habilidades para escuchar de manera activa:

- Mire a su interlocutor a los ojos.
- Mueva la cabeza asintiendo y haga expresiones faciales acordes al relato.
- Evite actos y gestos que distraigan.
- Formule preguntas.

PODER desde el NO poder

- Parafrasee.
- Evite interrumpir al emisor.
- No hable demasiado.
- Transite entre el rol de emisor y de receptor.

Escuchar activamente también implica leer lo que el otro no dice pero que expresa con su lenguaje corporal, su mirada, sus manos, sus pies, su tono de voz, la manera de dirigirse, su transpiración y hasta la temperatura corporal. Hay infinidad de mensajes para el que quiera leer las señales: según un estudio de la Universidad de Stanford, un 70% del mensaje está en el lenguaje corporal, un 23% en el tono de voz y solo el 7% en el mensaje propiamente dicho.

Debemos generar la confianza para poder preguntar lo que precisamos y que nos puedan contestar libremente.

Escuchar es saber preguntar.

13.9. Construir información

*Cualquier camino es bueno
cuando no sé a dónde voy.*

Proverbio griego

Cuando hay información se usa. Si no la hay, se busca; y si no, se inventa.

Sí, se inventa. Sócrates, con la Mayéutica, demostraba mediante las preguntas adecuadas que cualquier esclavo podía llegar a los mismos razonamientos que los sabios con la orientación adecuada. El conocimiento reside en nosotros y la Mayéutica es la herramienta para acceder a él.

Por esto la mejor estrategia para las cuestiones que nos movilizan es hacernos las preguntas lo más completas y detalladas posibles, incluso escribiéndolas en un papel: nuestro cerebro se ocupará inconscientemente e instintivamente de completar la información en el momento, en el sanitario o en el sueño, recurriendo a todos los conocimientos fragmentarios, las percepciones y los datos que otrora dejamos pasar.

Si la información debe provenir de terceros, la herramienta es afirmar hipótesis cercanas o directamente preguntar.

También se puede jugar (con cautela) haciendo ciertas afirmaciones azarosas con terceros como: "Me dijeron que contratarán a alguien de afuera". El otro, si desea quedar en una posición de fuerza o referencia para nosotros, nos confiará algo del estilo de: "Es de adentro y más cercano de lo que te imaginás". Luego, al contrastar este dato con un tercero, que revalidará o denegará nuestra afirmación, podremos ir construyendo la información.

PODER desde el NO poder

Infinidad de veces he preguntado o felicitado intuitivamente por ciertas cosas y me confiaron otras que sí eran ciertas.

xi. Fuentes para construir información

- Anoticiarse
- Escuchar
- Preguntar
- Actualizarse
- Estudiar

El ejemplo de desarrollo de software:

En el desarrollo de sistemas, cuando no hay clara definición de requerimientos (es decir, que no hay suficiente información) se inventan, desarrollando prototipos con o sin funcionalidad que permitan al cliente al menos saber qué es lo que no quiere e ir acotando los alcances del proyecto.

El ejemplo del estudio:

Decidir a qué profesión u oficio nos queremos dedicar es una de las decisiones más difíciles para tomar en la juventud.

En los genes tenemos el aprendizaje de generaciones anteriores, donde los roles eran guerrero, agricultor, artesano, maestro, artista o médico brujo. Vocaciones como ortopedista o administrador de base de datos son derivaciones de las vocaciones básicas y saber la que nos hará feliz es muy complicado.

Cuando no se tiene información y tampoco se puede obtener, el único camino es el del intento y error. Lo mejor es equivocarse, equivocarse rápidamente y volver a intentar otra hipótesis o camino. Esa es la mejor estrategia para construir la información que necesitamos para la decisión que afectará nuestro futuro.

En esos "intentos", todo camino nos ayuda para ver si nos gusta la interacción con la gente o si preferimos estar en un laboratorio, si nos llevamos bien con la matemática o no, o si preferimos el trabajo manual al intelectual. Cada intento nos acercará al objetivo buscado.

PODER desde el NO poder

xii. ¿Sirve estudiar?

Estudiar e investigar a mayor velocidad que los cambios del entorno es esencial para no ser marginado personal y profesionalmente.

Para un niño desconocer un nuevo juego implica quedarse fuera del círculo social al que pertenecía; de la misma forma nuestra resistencia o desconocimiento de herramientas degrada y hasta invalida nuestro valor profesional, mientras que si somos proactivos tenemos el PODER de liderar a nuestros equipos y empresas.

Estudiar sirve para saber lo que ya pensaron otros, conocer nuestro desconocimiento y limitaciones y disciplinar nuestra metodología de investigación. También, para abrir nuestras mentes.

A la vez, estudiar sirve para posicionarnos y que los otros reconozcan nuestro conocimiento y nuestra capacidad de superar las arbitrariedades de decenas de docentes con sus particulares criterios, similares a las arbitrariedades de nuestros futuros jefes, pares, clientes y empleados.

Estudiar nos disciplina.

Nuestros empleadores quieren asegurarse de que vamos a resistir las dificultades con las personas de nuestro entorno, tal como superamos las de nuestros profesores.

Los profesores son tan variados y arbitrarios como nuestros jefes, pares, colaboradores y clientes.

La información que obtenemos estudiando cualquier disciplina aflora de la manera menos pensada en cada cosa que hacemos.

Es conocida la historia de Steve Jobs en su discurso en la Universidad de Stanford, cuando le dieron el doctorado Honoris Causa: allí él explicó que estudió caligrafía en los años 70, cuando ya no la estudiaba nadie. Era una tontería ponerse a dibujar letras, pero gracias a eso pudo crear las fuentes "True Types", el tipo de tipografía que alimenta a todos los ordenadores del mundo.

Pensemos que cualquier cosa que estudiemos y que hagamos se transformarán en creaciones en nuestra vida.

Ejemplo personal:

Cuando buscaba trabajo en Sevilla estaba desesperado y me presentaba a cualquier oferta laboral. Un día me ofrecieron una entrevista en Madrid, en el mismo edificio de una empresa para la cual hacía -de vez en cuando- consultorías, así que decidí que me presentaría (fuese el trabajo que fuese) y de paso podría visitar a alguno de mis clientes.

La cuestión es que finalmente fui a la entrevista, y luego de una serie de preguntas habituales, el entrevistador me dijo:

PODER desde el NO poder

-Tío, tú no tienes puñetera idea de a qué trabajo te has presentado, ¿verdad?

—No, la verdad que no, le contesté yo.

—Te has presentado para un p*** call center. Este trabajo no tiene nada que ver con tu perfil profesional, pero estás de suerte: hoy está en la compañía el fundador, que a su vez ha fundado Microsoft en España y siempre anda en la búsqueda de consultores con amplia expertise como tú.

Entusiasmado, rápidamente desplegué todos mis títulos y certificaciones: había cubierto toda la mesa con las siete carreras que había estudiado y la infinidad de cursos (parecía un pavo real con sus plumas).

Al rato llegó Víctor. Al ver semejante desparramo de papeles los miró con desdén y los corrió con el brazo hacia un costado.

Él sabía perfectamente lo que eran, pero me miró a los ojos y me preguntó francamente:

—¿Y tú qué sabes hacer?, mientras, se reía por haber abatido los papeles.

—Mi respuesta fue sencilla:

—Trabajé desde capitán a marinero, me ha tocado conducir y sé que ahora toca limpiar la cubierta y demostrar nuevamente lo que sé.

Luego de relatarle algunos puntos de mi experiencia en algunas responsabilidades y cargos, me dijo que confiaba en mí y que me daría la oportunidad para desarrollarme profesionalmente en Europa. Ese día caminé desde el estadio Bernabéu hasta la estación Atocha, sabiendo positivamente que me había hecho un lugar en Europa.

Cuando alejé con el brazo mis titulaciones, me dejé desprotegido: lo único que quedaba para defenderme era lo que efectivamente sabía hacer.

Este es un caso de Suerte Buscada (tema que tratamos en los capítulos iniciales) porque si no me hubiera presentado a infinidad de cargos absurdos para mi perfil jamás habría podido encontrar a Víctor y quizás jamás me habría podido insertar profesionalmente en España.

En esta época el conocimiento más valioso no se consigue en la academia sino en la vida profesional: por eso es tan importante emprender cualquier cosa, aunque sea de voluntario en una ONG, para ir ganando experiencia real de aplicación de los conceptos que uno puede aprender académicamente.

El conocimiento está en la calle, el conocimiento está en el otro y también en la realidad misma, si la sabemos leer.

PODER desde el NO poder

xiii. Aprender

El aprendizaje es un conocimiento exteriorizado en conducta.

Jean Piaget

Aprender es actuar de forma distinta gracias a la información obtenida.

El conocimiento que no se aplica es como una vacuna que no se da: puedes morir por eso.

En el mundo sobra información pero falta capacidad de innovación personal, organizacional y social; también falta liderazgo y autoliderazgo.

Por ejemplo, todos sabemos que comer en exceso engorda y sin embargo comemos igual. Lo mismo ocurre con muchas otras conductas: sabemos que debemos cambiar actitudes, costumbres, parejas, trabajo o amigos, pero no lo hacemos.

Es absurdo pensar que actuando igual obtendremos resultados diferentes.

Existen diferentes tipos de aprendizaje:

- Simple: detección y corrección de errores.
- Inteligente: modificación permanente de los procesos que inducen a errores.
- Creativo: aprender a aprender como parte de la cultura cotidiana.

Nuestra capacidad de aprendizaje debe ser mayor que los cambios que encontramos en el entorno. Nuestra obsolescencia crece cada minuto.

“O te aclIMATAS o te aclIMUERES”. Araceli Segarra, escaladora

Todo cambio efectivo requiere olvidar lo que no sirve, apalancarse en las fortalezas que nos puedan ayudar y aprender de cada paso, rehacerse y volver a avanzar.

Sólo lo pequeño construye lo grande con detalle. Nuevos objetivos con viejas prácticas sólo nos traen problemas conocidos.

Un buen aprendizaje consiste en una adaptación superadora del entorno que nos toca, especialmente su herencia y cultura.

Un excelente aprendizaje implica poder transformar el medio en que se usted encuentra, incluido a usted mismo.

PODER desde el NO poder

14. Jugar con el CAOS

14.1. Regla: “Sembrar el Caos”

Es necesario llevar en sí mismo un caos para poner en el mundo una estrella danzante.

Nietzsche

Cuando en una organización, en un equipo o en nosotros mismos reinan las reglas de las restricciones, la mediocridad o el *status quo*, es hora de sembrar el Caos.

¿Cómo? Sólo hay que tratar de preservarnos desde lo personal y dejar de tapar el sol con las manos; hay que dejar que la realidad se imponga y aflore.

La realidad es pedagógica e impiadosa. Es mejor hacer que las cosas se sepan sin exponerse. La transparencia en la información destruye cualquier posición.

A la realidad sólo se le puede oponer la capacidad y no la mediocridad.

En una oportunidad me contrataron en una compañía española para sembrar el CAOS. Si como lo leen: ¡me contrataron para sembrar el CAOS!

La empresa era altamente exitosa y con un ritmo de crecimiento que desbordaba todas sus proyecciones y objetivos, gracias a un excelente posicionamiento estratégico y a buenas condiciones del entorno.

La impresión de sus directivos era que el crecimiento se debía a su posicionamiento en el mercado y a razones del entorno, que en definitiva no respondían al esfuerzo que realizaban sus ejecutivos.

En definitiva sus ejecutivos se limitaban a “recoger las redes” como decían los directivos, atrofiando sus capacidades y oxidando la capacidad de reacción de la empresa ante nuevas realidades que se preveían iban a suceder (y sucedieron) en España.

Como dice el dicho:

Cuando el viento es fuerte, hasta las gallinas vuelan.

PODER desde el NO poder

Querían saber si sus ejecutivos eran águilas o simplemente gallinas. El trabajo consistió en desarrollar desafíos caóticos y casi impredecibles para que sus cuadros intermedios mantuvieran el alerta y el estímulo para el crecimiento constante.

Me decían que el objetivo de sembrar el CAOS dentro de la compañía era capacitar a sus ejecutivos para entender la realidad que los circundaba, para que permanecieran atentos y generaran la gimnasia para manejarse apropiadamente en el entorno caótico que caracteriza a la realidad.

Ejemplo:

Ante un nuevo desafío, una persona puede optar por negarlo o ignorarlo en la presunción de que no se volverá a presentar. De esa forma se mantiene en equilibrio consigo mismo, es decir, es como barrer la basura bajo la alfombra, con lo cual está postergando el CAOS en vez de enfrentarlo.

En términos personales e institucionales, en estos casos resulta imprescindible propiciar el CAOS estimulando o acentuando la desestructuración de los paradigmas, cambiando lo que haya que cambiar o empezando a explorar nuevas e inéditas soluciones para lo que es caótico de por sí.

Ahora bien, si la persona ya tomó el camino del Caos nuestro trabajo será el de acompañar, contener y guiar, comprendiendo el error y premiando los aprendizajes hasta lograr un nuevo escenario.

14.2. Disrupciones, Fintas y Jugadas estratégicas

Este tema es apasionante y hace que películas, libros e historias nos atrapen. La sorpresa reside en que personas en el peor de sus momentos de crisis realizan jugadas que les devuelven su iniciativa y les permiten vencer a los villanos.

La ficción estructura el relato en introducción, nudo y desenlace, mientras que la vida es un continuo y no siempre ganamos ni podemos sorprender como quisiéramos. Además, perder puede significar ganar y ganar puede significar perder, tal como veremos en el siguiente capítulo del éxito del fracaso y el fracaso del éxito.

Sin intentar ser el dueño de la verdad ni dar panaceas universales, quiero compartir los aprendizajes de fintas y jugadas estratégicas que más me han ayudado a superar los desafíos a los que me enfrentó la vida.

14.3. Tipo de jugadas: de “Gote” y de “Sente”:

Para empezar hay dos tipos de jugadas: las que nos hacen ganar y las que nos hacen perder (aunque sea tiempo, iniciativa u oportunidad).

PODER desde el NO poder

Según el juego chino de estrategia GO⁸⁸ (que recomiendo jugar), “una estructura es más fuerte cuantas más libertades tiene” y, por consiguiente, al agregar más fichas pierde Poder. Por eso muchas veces “menos, es más”.

“Una estructura es más fuerte cuantas más libertades tiene”.

Todas las jugadas del GO tienen una enseñanza filosófica totalmente aplicable.

Quiero destacar las jugadas de GOTE y de SENTE. Las de GOTE son jugadas que hacen perder iniciativa (cuidado con ellas) y las jugadas de SENTE son las que le permiten tomar iniciativa.

Ejemplos de GOTE: repetir argumentos, adelantar respuestas, tirar todas las fichas juntas, no guardar contraofertas.

Ejemplos de SENTE: callar, no opinar, orientar con preguntas, dar pistas, sorprender y usar el humor.

Antes de cada momento, en cada palabra, en cada acción, pensemos si lo que agregamos o diremos nos aporta o nos quita iniciativa o poder.

14.4. Escenarios y jugadas estratégicas en El I Ching

Como no encontré en mi vida ninguna clasificación o enumeración suficientemente abarcativa de los tipos de jugadas y tampoco me considero capacitado para hacerlo, me parece interesante la visión y clasificación que sostienen gran cantidad de pensadores chinos desde hace miles de años a través del I Ching y avalados por grandes intelectuales como Carl Jung, Jorge Luis Borges y Richard Wilhelm en la modernidad.⁸⁹

⁸⁸ Juego oriental de origen Chino de 2.500 años de antigüedad, infinitamente más complejo que el ajedrez, mil años más antiguo, y fuente de miles de aprendizajes estratégicos y filosóficos.

⁸⁹ Recomiendo la edición con el prólogo de Jorge Luis Borges, dado que existen infinidad de versiones poco serias, manipuladas, tendenciosas o de poco rigor histórico. *I Ching. El Libro de las*

PODER desde el NO poder

Según el I Ching hay sólo 8 maneras básicas de moverse en el universo, lo cual incluye también las jugadas o movimientos estratégicos posibles.

Uno puede moverse cómo:

- Lo Creativo
- Lo Receptivo
- Lo Suscitativo
- El Fuego
- El viento
- El agua
- La Montaña
- El lago

Cualquier cosa que usted haga puede relacionarse con alguno de estos movimientos básicos.

Si alguien es absorbente, actúa como “El fuego”, que para brillar consume a otra persona; si uno se pone inexpugnable, actúa elevándose como “La montaña”; también se puede desgastar como “El viento” o adaptarse como “El agua” en su curso inevitable hacia el mar. Podemos inspirar, entusiasmar y dar emoción como en “Lo suscitativo”, sabemos cómo crear o iluminar como el sol en “Lo creativo” y también podemos dar vida contener y dar espacio como en “Lo receptivo”.

Cada uno de estos movimientos representa las jugadas que podemos realizar en un momento determinado y que nos permitirán ganar o perder iniciativa, sorprender o ser dominados.

Si simplificamos toda situación estratégica caótica con una perspectiva dialéctica, toda situación puede reducirse a:

1) Yo-ÉI,

2) Nosotros-Ellos

3) Yo/Nosotros - Universo

mutaciones. Autor: Wilhelm, Richard-Editorial Sudamericana-ISBN 9500700859

PODER desde el NO poder

Si consideramos que ambas partes sólo pueden moverse con alguno de los movimientos básicos antes mencionados, tenemos como resultado 64 escenarios que explican los principales planteos estratégicos, sus imágenes y los comportamientos que agravan o complican cada situación.

Recomiendo su lectura profunda y repetitiva para internalizar todos los movimientos y el fácil reconocimiento de los diferentes escenarios.

El I Ching no debe considerarse un libro de adivinación sino un libro de profunda filosofía vivencial que se construyó durante miles de años observando el comportamiento de la naturaleza y de la humanidad.

Las respuestas del I Ching podrían escapar a la ciencia tal como la conocemos, pero inspiran una comprensión del mundo y de sus reglas como no he podido aprender en ninguna otra parte.

En realidad, el ojo entrenado no precisa de un oráculo para darse cuenta de los indicios o de las nuevas perturbaciones que puedan cambiar las reglas del juego.

Espero que luego de la lectura de este libro pueda afinar su intuición para entender cabalmente cada escenario, cuáles son las jugadas posibles e identificar las perturbaciones básicas que le permitirán obtener PODER para sus desafíos importantes y significativos.

14.5. Elegir el escenario:

Cuidado con lo que deseas...

Dicho Popular

La primera pregunta de examen para mis maestrandos es: “¿Que es más importante, la táctica o la estrategia? Justifique”.

Con estrategia nos podemos posicionar en el momento y en el lugar que deseamos, en definitiva podemos elegir el escenario. Dejarnos llevar o actuar sin pensar sólo nos extravía.

Una estrategia certera es la condición necesaria y la ejecución razonable, la condición suficiente.

Si la estrategia es errada, una ejecución excelente no tiene chance. Por el contrario con una estrategia buena alcanza y se puede llegar a una ejecución mediocre.

Solemos creer erradamente que la guerra se gana en la batalla, cuando en realidad difícilmente podemos revertir en la batalla un posicionamiento adverso.

En la guerra, en el amor o en la venta, el escenario lo es todo.

PODER desde el NO poder

Los cañones se ponían en costas altas para poder atacar y que el fuego de los barcos no pudiera llegar. Invitamos a cenar, regalamos flores para generar escenas de placer y seducción. Inventamos el packaging para dar importancia a los productos.

PODER es posicionar al otro donde nos conviene.

Decimos que el escenario lo es todo porque por instinto nos sentimos obligados a encajar y a aceptar las condiciones del entorno; por eso reímos cuando otros ríen o bostezamos cuando otros bostezan. Esto es porque el 70% de nuestras neuronas son neuronas espejo preparadas para coordinar la caza y el orden en la manada.

Los compradores quieren comprar para reafirmar su autoestima y poder. No comprar o decir que “NO” es molesto y requiere autodisciplina, por eso decimos “paso luego”, “lo pienso”, “lo consulto con”, etc.

La negociación final del precio de un proyecto depende mucho más de la percepción de valor que logramos transmitir al cliente y de sus posibilidades financieras que de nuestra habilidad negociadora. Eso se hace en la preparación del escenario.

Estamos negociando el precio desde que nos presentamos, con nuestra manera de vestir, con la firmeza de nuestros comentarios, etc. Así estamos creando el escenario relacional.

Elegir el escenario es elegir si pelear o no, elegir qué guerra pelear, el contrincante, las armas, el momento y el lugar.

Elegir el escenario es diseñar y crear el escenario, aplicando las técnicas y conceptos que vemos en este libro.

El objetivo es ganar sin asestar un sólo golpe, es sólo batallar luego de haber ganado la guerra, en términos de Sun Tzu.

El lector pensará “se dice fácil”. Y yo le digo: salga de la ceguera, tome perspectiva, pregunte a otros, busque los tiempos y si está condenado en el presente, resista y prepárese diseñando y creando el futuro que desea.

“Elige un enemigo y decidirás tu altura”, escribí de muy chico para no quedar encerrado en guerras o enconos absurdos que lo único que hacen es disminuirnos por estar enneguecidos debido a nuestras nocivas emociones.

El PODER está en elegir, diseñar o crear el escenario para ganar antes de la batalla.

PODER desde el NO poder

Espacio de humor:

Un masoquista le insiste a un sádico: “¡Pegame, pegame, pegame! A lo que el sádico le responde: “Noooooooooooo”.

14.6. Salir del escenario

“
Si discutes con un estúpido, los demás podrían NO notar la diferencia”.

Anónimo.

Toda negociación o estrategia se juega en un escenario determinado. Si no hemos podido elegirlo y no nos conviene, salir del escenario que nos plantean es la segunda mayor jugada de Poder

Si se nos plantea un escenario imprevisto, cuidado. Cuanto más inteligente es el otro, mejor debe haber calculado sus probabilidades de éxito. Si el otro es torpe, tampoco deberíamos aceptar el escenario dado que todo se vuelve imprevisible.

Debemos responder lo que queremos y cuando nos conviene. Responder, aceptar disyuntivas o falsas opciones es someternos a escenarios previsibles para otros.

Tenemos la debilidad de querer “encajar”, de querer responder. Haga la prueba: si nos preguntan la hora es casi reflejo contestar. No contestar lo que el otro quiere es PODER.

No aceptar la agresión, el combate o el enfrentamiento que el otro nos plantea es PODER a menos que el otro esté cayendo en una celada nuestra o que el conflicto nos posicione para arriba.

El conflicto siempre es para “la tribuna” para los que observan y si nos interesa que nos vean en esta escena.

Si no hay amor o hay conflicto de intereses jamás convenceremos al otro, sólo podemos agotar nuestras fuerzas.

El escenario más complejo de donde salir son nuestras propias emociones y relatos que nos creemos. Nuestro “mindset” es la mayor trampa; salir del escenario que creemos que hay es lo más difícil.

Un ejemplo de esto es cuando nos metemos sin pensarlo lo suficiente en escenarios riesgosos y caemos en nuestras propias trampas, ya sea por ansiedad o por impulso.

PODER desde el NO poder

“Nunca hagas una pregunta cuya respuesta pueda no gustarte”.

A los vendedores nos entrenan diciendo que una vez que se logró la venta no hay que hacer argumentaciones de ningún tipo, de lo contrario corremos el riesgo de hacer dudar al comprador agrandando información redundante en esa etapa.

En escenarios delicados, importantes y sensibles la cautela debe primar y debemos pensar, pensar y repensar las posibles consecuencias de cada acto antes de realizarlo. Recuerde que el inteligente no se mete en los escenarios de los cuales el vivo sabe salir.

¿Cómo dominar nuestras emociones, romper nuestros propios paradigmas, creencias y prejuicios para escuchar y entender la verdad tal como se nos presenta?

Por una parte debe intentar imaginar cómo piensan o pensarían otras personas que usted conoce ante cada situación; imagine cómo discutirán los diferentes interesados y desafíe su imaginación para verse a usted mismo como un observador de la escena que usted protagoniza.

Debemos darnos cuenta de que si creemos que algo no tiene defectos nos estamos mintiendo y si creemos que algo no tiene virtudes, también.

Es fácil ver lo que vemos, lo difícil es ver lo que NO vemos.

Pero tranquilo, se puede hacer. Hay que entrenarse.

Procure, en cada momento, en cada instante, empezar a pensar de la misma manera que ve la alacena o la heladera para hacer la lista de la compra:

- Piense en lo que no hay.
- En cualquier grupo humano piense: ¿Quién faltó? o ¿Quién se fue al baño?
- Piense en lo que usted mismo no está haciendo en este instante.

Es fundamental entrenarnos para ver lo que NO vemos.

Nuestro cerebro y personalidad nos ponen trampas de las que debemos aprender para crecer. De lo contrario seguiremos sufriendo por lo mismo, una y otra vez.

Dijimos que el mejor general elige el escenario, ya sea mental, físico, temporal o discursivo. Esto implica no aceptar el escenario que nos proponen otros, ser conscientes de la batalla que enfrentamos y no embarcarnos si no tenemos asegurada la victoria.

El aikido es el arte de estar donde NO está el golpe y, a la vez, el arte de matar con un solo golpe. Esto nos enseña el poder subyacente de evitar la agresión.

PODER desde el NO poder

Jamás aceptemos estar en el lugar donde el otro nos quiere poner, ya sea discursiva o escenográficamente: nosotros debemos elegir dónde nos sentamos en una reunión y qué comentarios que el otro desliza dejamos pasar o no. .

Nietzsche dice, en su análisis del discurso, que la introducción recorta el paisaje. Entonces el secreto fundamental en toda argumentación es entender cuál es el recorte del paisaje que hace el orador.

Los cuadros de choque en términos políticos hacen esto para desbaratar cualquier asamblea: ponen en tela de juicio cualquier presunción, por elemental que sea.

Como funcionario en visitas oficiales yo siempre veía cómo las instituciones armaban un montaje para que veamos lo hermoso, limpio y genial que estaba todo.

Mi costumbre, aduciendo razones de salud, era plantear la necesidad de ir al baño en casi todas las etapas de los recorridos. Eso nunca lo tenían previsto y siempre me encontraba con sorpresas cada vez que salía del camino feliz y protocolar que tenían planificado para mí hasta el final del recorrido. Así podía conocer la realidad de las instituciones y no lo que querían mostrar.

Si no encabezaba la comitiva, solía perderme intencionalmente para conocer la realidad y transmitirla luego al funcionario para el cual prestaba servicios.

En términos discursivos lo mejor es cambiar el escenario y desbaratar o atacar las premisas falsas, dado que con información equivocada cualquier conclusión incorrecta se vuelve verdadera y nos obligan a aceptar conclusiones que no compartimos.

Cambiar el escenario o desbaratar las premisas obliga al adversario a un replanteo general de la negociación, donde debe improvisar de igual a igual.

Si además logramos imponer el escenario, las posibilidades del otro se complican.

14.7. Interponer o enfrentar adversarios: uno de cada lado, dos a favor

El mayor Poder es elegir el escenario; le sigue poder evadir o escapar del escenario que nos imponen y ahora explicaremos el poder de poner a otro adversario frente a nuestro adversario principal. Ese otro puede ser, simplemente, el tiempo.

No seamos mesiánicos en pensar que tenemos que ser nosotros el héroe que pone en su lugar al otro ni tampoco tan egocéntricos de pensar que somos el único oponente que tiene nuestro adversario.

Lo fundamental es evaluar si sólo nosotros podemos detener al otro para que no logre sus objetivos, que nos afectan o dañan.

A veces alcanza con dar a conocer (de forma directa o indirecta) la información que tenemos a los otros enemigos de nuestro oponente para que ellos hagan su trabajo.

PODER desde el NO poder

Si al que ponemos en el medio es otro adversario nuestro, el resultado es que lo que pierda cada uno de cada lado es todo a favor nuestro. Este es un escenario ideal que nos fortalece mientras el otro se debilita.

Uno de cada lado, dos a favor.

Entonces, la prioridad es poner a nuestros otros adversarios, luego a terceros y por último al tiempo -y si nada puede detenerlo- recién ahí debemos pensar en intervenir.

La metáfora china utilizada cuando provocamos a otros para hacer nuestro trabajo se denomina "Matar con cuchillo prestado", en que un tercero hace la ejecución que uno pretende y si es otro adversario, uno de cada lado, dos a favor.

Si presencia un conflicto entre terceros ajenos o enemigos, simplemente no intervenga y si debe intervenir trate de contemporizar sin tomar partido; no encienda los ánimos ya que podrían unirse en contra suyo.

Si el conflicto escala, quédese lejos porque uno de cada lado, son 2 a favor.

Esta estrategia le permite fortalecerse mientras el otro se desgasta, enfrentando enemigos o simplemente al tiempo.

Matar sin efectuar un solo golpe, ganar sin desenvainar la espada, requiere manejar los escenarios con mayor inteligencia y habilidad.

14.8. Táctica de “Distraer” o de “Diversión”

Se trata de lograr que el otro fije su atención donde nos conviene, llamando su atención donde queremos o dejando que presuma nuestro actuar con algunas pistas, de manera de poder fortalecernos, manipular o atacar beneficiándonos del poder de la sorpresa.

La metáfora china es: “Azuzar por el norte y atacar por el sur”, estrategia básica de los prestidigitadores cuando sueltan la paloma y hacen el truco con la otra mano.

Una variante es el poder de la agenda, haciendo que los demás se centren en problemas que no nos involucran.

En adelante veremos algunas fintas que son variantes de esta poderosa táctica que dirige al adversario (directa o indirectamente) a caminos errados, donde desgasta sus recursos y nos brinda poder, o al menos alguna ventaja competitiva.

14.9. Arbitrar información

La información es una de las armas más poderosas que existen.

PODER desde el NO poder

Como vimos en el Capítulo 10, las empresas juegan con rumores como: “Se dice que cerrarán el comedor a cambio de un plus en el sueldo”. En caso de generar resistencias, los desconocen con el clásico cliché de “son rumores infundados” y de lo contrario los aplican, evitando cualquier desgaste mayor.

Ejemplo en Gobierno:

En cierto momento yo tenía un rol de especial importancia en el Gobierno argentino pero me tenía que manejar con muy poco poder concreto. Es decir, debía gobernar y lidiar con sectores con mucho más poder real que el formal que yo tenía.

En el Ministerio de Defensa, con una democracia endeble, las fuerzas armadas tenían un inmenso poder y enfrentarse a ellas podía significar un problema institucional grave.

Un asesor, como era yo, debía alertar acerca de irregularidades que pudieran afectar al Poder Ejecutivo. El problema era que generalmente se suele “matar al cartero”.

Entonces, ¿cómo resolver los problemas sin complicar a los ejecutivos que uno sirve ni perder la vida en el intento? Es difícil, pero tiene solución.

En ambos casos las irregularidades que detectaba tenían que ver con importantes empresas a nivel internacional respaldadas por sus respectivos gobiernos.

Para colmo de complicaciones el Poder Ejecutivo estaba en difícil situación en negociaciones permanentes con ambos poderes y en la renegociación de la deuda con los mismos gobiernos que respaldaban a las empresas proveedoras.

Conclusión: cualquiera que se quejase podría significar mi instantáneo alejamiento del Gobierno.

¿Qué hacer? ¿Cómo se resuelve? ¿Qué margen de maniobra tenía?

Le cuento qué es lo que hice yo:

Diagnóstico:

Lo primero es ser consciente de las características del problema, la situación y el Poder concreto que uno posee.

Los proyectos de contratos suelen mantenerse en secreto mientras se preparan y cuanto más polémicos, más en secreto se suelen tener.

La competencia, también muy poderosa, ignora las iniciativas de los otros mientras pergeña las suyas propias.

Mi juego consistió en que indirectamente llegaran pistas del proyecto del proveedor A al proveedor B. Inmediatamente el proveedor B buscó participar sin mi intervención.

PODER desde el NO poder

A partir de allí podían negociar disminuyendo la rentabilidad (el presupuesto que disponía el área no se estiraba) o, por el contrario, competían disminuyendo el precio para ganarlo y presionando para conseguir condiciones competitivas más limpias o que al menos no los dejaran fuera de la operación.

En cualquiera de las 2 posibilidades yo ganaba, dado que se transparentaba la operación y habría menos actores que cuestionaran el proyecto.

Una vez que esta situación se estabilizaba porque lograban acuerdos, cuidando meticulosamente los tiempos dejaba caer pistas del proyecto al proveedor C y en algún caso a un proveedor D.

Así, con 3 o 4 jugadores fuertes difícilmente podían conseguir un acuerdo que los beneficiase a todos, con lo cual los que se quedaban afuera alertaban con su poder de presión sobre cualquier irregularidad.

Siendo mi rol el auditar las propuestas de todos, terminaba manejando las ideas o proyectos. En algunos casos, incluso, llegué a manejar proyectos y propuestas a las que había accediendo accidentalmente.

Aumentaba mi reputación entre los propios proveedores dado que solía acceder a los pedidos de transparencia que en realidad ansiaba. Era reconocido por los altos funcionarios a los cuales alertaba en secreto y que veían cómo las cosas se normalizaban sin siquiera tener que intervenir o desgastar su autoridad.

Para las áreas era percibido como quien les facilitaba el acceso a la decisión de los altos funcionarios, si creía que la propuesta era conveniente.

Las veces que percibí que las propuestas no eran beneficiosas para el país ¡simplemente jugué al CAOS!

14.10. Halagar:

Halagar al otro lo relaja y así está más dispuesto a escucharnos. Siempre conviene halagar cosas que sean ciertas para que la táctica funcione; si no tiene o no conoce sus virtudes, aunque sea elogie un vaso o incluso las cosas que el otro pueda tener, así se relaja pensando que lo respeta y lo reconoce en su "aparente" superioridad.

Nada funciona mejor que el halago y el diálogo apreciativo. Mientras en el diálogo apreciativo se busca reforzar la autoestima y la seguridad del otro para que rompa sus límites autoimpuestos o techos de cristal, aquí en personas de alto ego buscamos que nos escuchen mientras podemos argumentar.

El halago ablanda el oído del otro; cuidemos que no nos distraiga a nosotros.

PODER desde el NO poder

14.11. El poder del rumor

El uso del rumor es importantísimo como técnica. Sus funciones son:

1. Que hablen de otra cosa, de algo tienen que hablar.
2. Probar medidas y medir el impacto. Toda área de RRHH en una gran empresa debe tener su propia fábrica de rumores.
3. Decir lo que no podemos decir: nos permite hablar desde el anonimato.

Por ejemplo: permiten hacer pruebas de laboratorio antes de tomar decisiones importantes o graves:

- Cerrar el comedor de una empresa a cambio de un plus en la remuneración y medir cómo lo toma el personal.
- El lanzamiento de una candidatura política.
- Una medida de gobierno.

Si la respuesta es: ¿Cómo van a ser esto? ¿Quién este personaje? o “Es una barbaridad”, uno puede desconocer la medida declarando que es un simple rumor mal intencionado o, de lo contrario aplicarlo sin más conociendo las resistencias que nos vamos a encontrar.

14.12. El poder de la sorpresa

Los profesionales no tenemos derecho a la sorpresa. Se nos paga por identificar y mitigar riesgos. Puede ocurrir que equivoquemos la medición de un riesgo pero no que nos sorprenda la aparición de un riesgo que no estaba identificado.

Hay sorpresas buenas y malas, en términos personales o comerciales.

Hacia los socios o directivos, las sorpresas malas son veneno. Personalmente, las veces que la vida me sorprende me hace sentir bien y que vale la pena estar vivo.

La capacidad de sorprender es la capacidad de modificar la dinámica caótica mediante cualquier disrupción.

En términos de negocios hay muchas reglas para cambiar el caos competitivo, por ejemplo:

1. Ofrezca productos y servicios a contramano de las prácticas del mercado.

PODER desde el NO poder

2. Cuando todos aumenten, saque promociones bajando precios.
3. Dedíquese a los que NO son clientes habituales, explore la cadena de decisión de compra buscando otros compradores objetivos y nuevos prescriptores que no participan del mercado.
4. Si todos cobran en modo “all inclusive” desagregue los precios.
5. Convierta sus productos en modo de servicio o convierta los servicios en productos.
6. Piense en los problemas de manera holística y podrá redefinir productos y servicios que hoy tiene el mercado. Combine productos alternativos y complementarios en combos.
7. Piense nuevos productos o servicios en la combinación de industrias contradictorias ⁹⁰(surgen cosas impensadas, lo hago en todos mis cursos)

Todas las empresas se mueven con el mismo libreto de management, con objetivos a muy corto plazo y con modelos validados. Hay muchas combinaciones no exploradas que son negocio y no las explota nadie.

El empresario Warren Buffett invierte hasta en empresas en proceso de liquidación cuando el valor de activos convertidos supera el valor de las acciones.

Carlos Slim compra acciones cuando tocan fondo porque ahí hay un valor cierto, sólo hay que esperar a que empiecen a subir.

Existen millones de oportunidades comerciales, lo que falta es capacidad de implementación para aplicar las innovaciones que ya probaron otros.

El conocimiento se expande más rápido que la capacidad de innovación e implementación del aparato productivo mundial y hay miles de descubrimientos que ni siquiera tienen aplicaciones prácticas o comerciales. No hace falta ser un genio, sólo ver qué cosas son exitosas en otras partes y replicarlas en nuestros países o zonas puede darnos un éxito razonable.

Ocurre que tenemos límites autoimpuestos que nos impiden desarrollar todo nuestro verdadero potencial porque nuestra mente construye un modelo de nosotros mismos y un relato del cual es difícil salir.

⁹⁰Ejemplos de combinación de industrias complementarias que dan lugar a nuevos negocios o actividades de valor. Por ejemplo, la informática aplicada a todas las áreas de conocimiento, la industria de los juegos aplicados a la salud o a la educación (ver gamification), etc.

PODER desde el NO poder

Varias veces en mi vida estuve muy al límite y mis hijos o nuevas circunstancias me dieron la posibilidad de reinventarme o de demostrarme a mí mismo que mi cerebro aún trabajaba en términos razonables.

Cuando cumplí 50 años me di cuenta de que había superado una vez más los límites y que mi cerebro funcionaba de manera diferente. Aún hoy me sorprende con nuevos mecanismos e ideas aprendidas mientras estoy escribiendo estas palabras.

Aprendamos idiomas, bailemos, probemos comidas, viajemos y hagamos las cosas de otra forma.

El poder de la sorpresa es el poder de disfrutar la vida con cosas diferentes que desafíen nuestras creencias, hábitos y perspectivas

El secreto de permanecer jóvenes es vivir varias vidas como al principio.

14.13. El Poder de fingir o aprovechar las crisis:

Sólo triunfa en el mundo quien se levanta y busca las circunstancias o las crea si no las encuentra.

Bernard Shaw

En la estabilidad las oportunidades son más difíciles. En las crisis se puede invertir con altos rendimientos (como los casos de Slim y Buffett), se pueden conseguir recursos humanos valiosos e incluso propiedades a precios ridículos.

En Argentina hubo varias crisis manipuladas desde centros de poder que les permitieron importantes ganancias.

Actuar en forma anticíclica a las crisis es fuente de oportunidad.

También hay poder en saber “Fingir la Crisis” tanto desde lo emocional, lo político o lo económico; no hay manera de tomar decisiones fuertes sin que haya una crisis que lo justifique.

Por esto es importante no ocultar los problemas al personal o a quienes nos quieren para así poder tomar libremente las decisiones que debamos tomar y que no sean consideradas como desaprensivas o arbitrarias.

Políticamente, siempre fingí crisis con mis jefes cuando más sólido estaba en mi cargo; así, los enemigos desfilaban ante mis jefes y yo los podía ver venir. Luego, cuando en verdad tenía problemas, sabía previamente quien me atacaría o de quién más me tenía que cuidar.

PODER desde el NO poder

Incluso hubo veces que lo realicé en forma coordinada con mis superiores dado que les permitía ver quién no dudaría en atacarlos a ellos también. Esto nos permitía saber quién era amigo y quién se movía por interés.

Es ideal “fingir la crisis” cuando se está próximo a ser designado en una candidatura o puesto de importancia y sólo usted lo sabe: se ahorrará premiar a gente que no se lo merece.

Le aseguro que le sorprenderán los resultados.

Antes de entrar en una crisis le recomiendo declararla abiertamente. Los empleados menos convencidos se irán (con lo cual se evitarán los costos de despido) y los comprometidos se comprometerán aún más.

14.14. El poder de la renuncia

Se puede renunciar a un cargo, a un proyecto o a la vida misma.

El mayor Poder de la renuncia es recuperar el tiempo y la iniciativa para dedicarnos a otra cosa... y esto no es nada menor.

¿Qué es más valioso? ¿Un vaso lleno o un vaso vacío?

Depende del contenido del vaso, claro.

Aun yéndonos, siempre tenemos algo de Poder. Podemos afectar el entusiasmo del resto con nuestra ida, evitar problemas, avisar con tiempo para que busquen reemplazo en términos laborales u ordenar una previsible quiebra de manera de minimizar el impacto en los que más queremos en términos empresariales.

En muchas circunstancias está bien renunciar. Hay empresas que llegan a festejar el abandono de los proyectos para no seguir perdiendo dinero, y festejan y reconocen los aprendizajes del fracaso para tratar de reutilizarlos.

Psicológicamente nos resistimos a aceptar el fracaso cuando el mayor fracaso es permanecer presos de un rol o de circunstancias que pueden llegar a enfermarnos.

Es difícil saber cuándo abandonar los proyectos porque cuanto más invertimos (ya sea dinero tiempo o emoción) más difícil es abandonar. Es como la ruleta: cuanto más perdió el jugador, más quiere invertir para recuperar lo perdido.

En el estadio de La Decepción explicamos algunas técnicas para reconocer cuándo debemos renunciar y cuándo no.

14.15. El poder de la eutanasia militante

En un momento muy depresivo de mi vida se me ocurrió la eutanasia militante.
¿En qué consiste?

PODER desde el NO poder

Usted trabajó toda su vida para lograr un futuro mejor para sus hijos y sus seres queridos y de pronto un día le descubren una enfermedad terminal. ¿Por qué no dejarles también un mundo mejor con menos gente malvada? ¿Por qué dejar tantas malas personas vivas, mientras nosotros nos vamos? De la misma forma que trabajamos para dejarles un mejor pasar económico, deberíamos aportar para que vivan en una sociedad mejor.

Cada vez que fallece una gran persona me vuelvo a preguntar lo mismo. ¿Por qué casi todos los personajes terroríficos son tan longevos, mientras la mayoría de las personalidades grandiosas mueren tempranamente?

A los que les duele la realidad, se enferman y se van antes. Esto desbalancea el equilibrio ecológico entre el bien y el mal.

Mi sugerencia es: señor enfermo terminal, no muera sufriendo inútilmente y generándole costos a la salud pública mientras lo torturan sin sentido sólo para prolongar su vida de dolor.

Entiéndase, no hablo de personas que se hayan portado mal porque todos hemos hecho alguna vez cosas que no nos enorgullecen. Hablo de personas que a lo largo de toda su existencia han sido sistemáticamente y sin casi respiro malvadas o perversas.

Lamentablemente todos hemos tropezado a algún personaje de estas características en nuestra vida. ¿Por qué irnos nosotros que hicimos lo que pudimos y ellos se quedan ejerciendo su maldad?

Si los malvados supieran que cualquier sujeto ignoto puede hacerles pagar todos sus males, se cuidarían mucho más de ser malvados.

En términos de premios y castigos, en la vida los premios generalmente llegan tarde (si es que llegan) y los castigos pocas veces llegan a quienes se lo merecen.

Cómo dice Vladimir Putin: "Es trabajo de Dios juzgar a los terroristas, mi trabajo es llevarlos con él".

Personalmente, yo que viví años internado prefiero una muerte rápida en manos de un custodio o un malvado, que lleno de aparatos en un hospital, sufriendo y tratando de evitar lo inevitable.

En la naturaleza existe la tensión entre el león y la gacela porque siempre el pasto es más rico cerca del león, que es donde más riesgo de vida corre la gacela.

La vida natural es un sinfín de tensión y placer. Apenas empezamos a perder velocidad y corremos menos que el resto, nos come el depredador.

Es decir, en la naturaleza tenemos infinitos tiempos de tensión y placer por unos pocos segundos de dolor antes de la muerte.

¿No debería ser esa una muerte natural? La agonía es un invento humano.

PODER desde el NO poder

14.16. Otras muchas más en la web

Existen infinidad de jugadas o ardidés sorprendentes, por eso nos divierten series o películas como Misión imposible o Los Simuladores⁹¹.

Creo haber descrito los principales factores de Poder y fintas o disrupciones que he aprendido en mi vida. Lo invito a seguir aprendiendo en el portal del Libro del Poder (con el número de serie de la compra del libro podrá conocer y compartir en los foros muchas más jugadas estratégicas validadas en su potencia y Poder).

⁹¹ Si desea conocer más reglas y estratagemas de Poder, le recomiendo The 48 Laws of Power, de [Robert Greene](#).

PODER desde el NO poder

15. Liderando nuestra vida

"El hombre razonable se adapta constantemente al mundo.

El hombre no razonable persiste en querer adaptar el mundo a sí mismo.

Por consiguiente, todo progreso depende del hombre no razonable".

Bernard Shaw

Compartiendo los aprendizajes que pude obtener a lo largo de mi vida, con este libro busco evitarle al lector los problemas que yo tuve que superar.

Espero contribuir a que usted no tome decisiones erradas por manipulación, por falta de formación o de información.

Liderar nuestra propia vida es un gran desafío, quizás el más grande que podamos tener.

La primera pregunta que surge es: ¿por qué liderar nuestra vida?

Si no quiere liderar su propia vida considero importante ser consciente que se está dejando llevar, lo cual puede estar muy bien en el amor o temporalmente en equipos pero lo importante es saberlo y poder poner el freno cuando nos hace mal o nos perjudica. Desde ya le digo:

Ser tímido no es negocio.

Igual, si compró el libro o se tomó el tiempo de leerlo creo que es porque pretende ser protagonista.

Liderar, tener Poder. ¿Para qué?

Para que otros no vivan nuestras vidas o para tener la libertad de decidir cuándo liderar y cuándo dejarse llevar.

La libertad empieza desarrollando la capacidad de decir simplemente "NO".

PODER desde el NO poder

15.1. ¿Qué queremos?

¡No sé lo que quiero pero lo quiero ya!⁹²

La segunda pregunta es qué objetivos plantearse y esa respuesta es exclusivamente personal. Es una pregunta difícil que quizás requiera introspección y luego acción, probando y errando con rapidez.

Cualquier camino es bueno cuando no sé a dónde voy.

Lo importante es caminar, disfrutar del camino y, si nos sentimos mal, corregir el destino lo antes posible.

Pero ¿cómo ser exitoso en el futuro? Debe invertir más que el resto en un determinado juego estratégico, lo cual no es nada fácil.

Podemos jugar a ser maestro rural, matemático, artista o comerciante, donde cada uno de estos mercados profesionales tiene juegos estratégicos, diferentes desafíos, reglas, riesgos, premios y castigos. El triunfo de un sacerdote o un artista difiere de un comerciante. Los riesgos de un deportista o de un soldado difieren de un filósofo.

Para saber qué queremos debemos hacernos preguntas difíciles, hablando honestamente con nosotros mismos. La clave reside en no mentirnos porque no nos conviene.

Como quizás haya cosas que usted no pueda ver, recomiendo compartir sus dudas porque desde afuera las cosas se ven mejor⁹³. Si no se siente en confianza con los demás, quédese tranquilo y piense que decir la verdad siempre es el mejor camino: los que realmente lo quieren lo van a querer más por compartir sus dudas con ellos y los enemigos dirán cualquier cosa y quedarán rápidamente en evidencia.

¿Sabemos lo que queremos?

No se preocupe, pocos lo saben; nuestros genes no entienden los desafíos de la modernidad y entonces podemos querer o *creer* que queremos:

¿Qué creemos que queremos?

¿Cicatrizamos el Pasado?

⁹² Autor: Carlos "El Indio" Solari cantado por el grupo Sumo bajo el título de "Lo quiero ya".

⁹³ Recomiendo la lectura de "Las Ventanas de Johari" que representa las áreas visibles para otros que no podemos ver y sus posibles estrategias.

PODER desde el NO poder

Es mejor cicatrizar el pasado que no tener pasado. Lamentar es la conclusión de haber vivido, de haber amado, de haberse atrevido. Tengamos en cuenta que:

“Todo tiempo pasado fue anterior”. Les Luthiers

¿Elevarse en la relación con un enemigo?

No podemos rebajarnos.

“Elige a un enemigo y decidirás tu altura”.

Esta frase la pensé desde muy chico y me sirvió para no encerrarme en enconos emocionales que nos anclan en la vida. La realidad es que los oponentes rara vez logran superar a quienes se oponen. Definir un enemigo implica definir un techo para nuestro crecimiento. El enemigo jamás es el otro. El enemigo siempre está dentro de nosotros, en nuestra propia incompetencia.

¿Sobrevivir, progresar humana y profesionalmente en la carrera de la vida?

Para esto, siga leyendo.

15.2. La Carrera de la Vida:

Las palabras crean mundos, los silencios los avalan.

FBR

En la vida no gana el más rápido sino el que elige el mejor camino. Una vez elegido correctamente el camino, recién allí es importante la velocidad.

Esperar sólo por esperar no sirve; sólo debemos esperar para ver los efectos de lo que sembramos. Rara vez el éxito reside simplemente en esperar.

Cuando esperas, pagas con tu vida.

PODER desde el NO poder

Generalmente sólo podemos esperar más de lo mismo o peor y más tarde. Nuestra vida pasa inevitablemente a cada momento y lo que no aprendimos ayer, no podemos usarlo hoy.

Dijimos que no hay nada peor que demasiado tarde; de ahí la importancia de vivir lo que tenemos que vivir en el momento adecuado.

Dicen que hay tres tiempos profesionales:

- Cuando usted vende su tiempo a otro es empleado.
- Cuando usted vende su propio tiempo es autónomo.
- Cuando usted vende el tiempo de otras personas es empresario.

Dice otro proverbio que para una vida plena, cada día no debemos acostarnos sin:

- Haber aprendido y haber enseñado algo.
- Haber ayudado y haber sido ayudado.
- Haber amado y haber sido amado.

15.3. “La Libertad” y “El Éxito”, el mito:

Una vez que la libertad estalla en el hombre ya nadie puede hacer nada para evitarlo.

Dicho popular

La literatura confunde lograr el éxito con lograr la libertad, cuando la realidad es que no es la libertad lo que buscamos. Repudiamos que nos opriman, que no es lo mismo que buscar ser libres.

Ansiamos la posibilidad de lograr nuestros objetivos, así que lo que queremos es decidir la manera de hacer realidad lo que deseamos.

La libertad, en verdad, nos estresa y nos llena de angustia; es el pánico ante la hoja en blanco, son las dudas ante cada decisión. La libertad de elegir implica la posibilidad de elegir el camino incorrecto y por ende la muerte.

PODER desde el NO poder

La libertad absoluta en la manada era posterior al destierro y anterior a la muerte segura ante la fragilidad del ser humano en un entorno hostil. Queremos decidir pero protegidos por la manada y esto implica controlar a los otros.

No queremos la libertad, queremos el control.

La ilusión del control es un requisito para la supervivencia y la felicidad, saber que lo que vivimos es en parte nuestra decisión y resultado de nuestras acciones.

La no decisión genera apatía por las acciones y por los resultados.

Ejemplo: En una ocasión repetí en el aula un experimento que había visto, con tres grupos de chicos elegidos aleatoriamente:

1. A un grupo se le designó un tutor autoritario que indicaba qué tenían que hacer en cada momento. Los resultados fueron razonables y con adecuados niveles de producción mientras el docente miraba, pero cuando se retiraba con cualquier pretexto los niños se indisciplinaban y no producían en absoluto.

2. A un segundo grupo se le designó un tutor totalmente permisivo donde los chicos tenían la libertad de hacer lo que quisieran. Los resultados fueron muy pobres y empezaron a surgir conflictos entre los niños con fuertes peleas por enfrentamientos de egos, problemas relacionales e incluso para elegir los proyectos y las tareas de cada uno.

3. A un tercer grupo se le asignó un tutor democrático quien buscó consenso entre los niños sobre los temas a utilizar para encarar las actividades pedagógicas. El resultado fue un altísimo nivel de productividad, incluso cuando el docente se retiraba con cualquier pretexto.

Esto demuestra que la mayor productividad en resultados individuales y en equipos se logra con la participación.

Los conflictos son, en realidad, sobre quién tiene el control de la manada. El control y la sensación del control nos involucra a nosotros y a los otros en grupo o en equipo.

Los artistas, políticos y empresarios más importantes imponen criterios a la sociedad. Tienen poder y cierta ilusión del control.

PODER desde el NO poder

15.4. PODER desde el no poder: ¿Cómo se desarrolla?

Todos tenemos algo de poder, aunque lo neguemos: tenemos nuestras propias manos, nuestra inteligencia y nuestra capacidad de hacer.

A los 9 años decidí empezar a trabajar, pero ¿quién contrataría a un niño enclenque y desnutrido?

En el conventillo donde nací, en la medida que se desocupaban las habitaciones se alquilaban como depósito a un mayorista que fraccionaban productos a granel para vender con marca propia.

Una tarde los dueños se fueron al autocine y a comer y dejaron más de 100 kilos de naftalina para fraccionar.

Supe que esa era mi oportunidad y me puse a armar paquetes. Al día siguiente encontraron todo organizado pero no sabían quién lo había hecho. Resumiendo: cuando se enteraron no les quedó otra que pagarme (mi cuerpo lleno de ronchas de la alergia no dejó dudas que quien había hecho semejante trabajo).

Lo que cobré no alcanzó para los medicamentos que necesité luego pero a partir de allí fui un colaborador más de la empresa, vendiendo al público, cargando cajas y entregando pedidos.

Uno de los casos extremos de carencia de poder es ser un inmigrante en tierras desconocidas y mucho más si no se conoce el idioma.

El sufrimiento del inmigrante es inenarrable: nadie nos conoce ni reconoce y siempre dudan de nuestra integridad.

A mí me pasó: cuando me mudé a España de ser una persona conocida y respetada pasé al anonimato más absoluto.

Nadie me conocía y es más, me miraban como de quien se cuidar sus pertenencias. Fue durísimo: yo sentía que mi conducta y trabajo de tantos años no servía para nada.

En ese entorno yo debía construir poder y debía sobrevivir.

Me costó mucho hacerme un espacio y ni me imagino lo que le cuesta a otros inmigrantes o lo que me hubiera costado a mí emigrar a otras latitudes.

Entonces, ¿cómo construir poder cuando uno empieza en una situación semejante?

Lo primero es empezar por ser importante para alguien. Pero ¿cómo ser importante para alguien, cuando uno se siente que no sirve para nada?

La respuesta es que hay que tratar de ayudar, **como sea**.

Debemos identificar los problemas de los otros y tratar de ayudar, desde limpiar una cristalera, descargar un camión o arreglar un jardín. Lo que sea.

PODER desde el NO poder

El que no es importante para alguien no es importante para nadie.

Apenas llegué a España no quería “desahorrar”. Así, de ser asesor presidencial me puse a lavar los platos en una casa de comidas a cambio de comer lo que hubiera sobrado.

Lavaba cada día entre 3 y 4 horas pero mantuve mi autoestima.

Si conseguimos un empleo no esperemos que nos den oportunidades; hagamos todo lo que nos corresponde y lo que se precise.

La realidad es que aunque no estemos en una situación de necesidad extrema, deberíamos tener la misma actitud.

Decálogo para la construcción del Poder desde el no poder:

- 1) Empiece a sembrar todo lo que pueda, ayude a todos, sea quien sea. Al menos puede conocer quién es ingrato y quién no. Incluso el desagrado es valioso para que otros tomen partido en favor suyo y al menos usted gana información acerca de quién es quién. Si alguien es ingrato, pruebe con el siguiente y así sucesivamente.
- 2) Sea agradecido y retribuya cualquier colaboración para consolidar relaciones poderosas.
- 3) Sea funcional a los objetivos y a las necesidades del otro.
- 4) No espere reciprocidad. Deje que los otros pongan límite a la colaboración. Usted siempre dé más.
- 5) Identifique el tipo de Poder que posee cada una de las personas a las que necesite influir.
- 6) Aplique las técnicas descritas en el libro u otras que considere convenientes para establecer relaciones sinérgicas y productivas con las personas objetivo.
- 7) Utilice los poderes usted que tenga, pero con moderación.

PODER desde el NO poder

- 8) Crezca en el uso de los poderes que pueda desarrollar.
- 9) Persevere, la perseverancia vence. Los resultados raramente son inmediatos.
- 10) Ejercite el triangular y escalonar Poder (aquí se describe).

15.5. Triangular y escalonar Poder

El triangular y escalonar Poder es una de las mejores estrategias para crecer en relaciones de valor.

Consiste, por una parte, en abrir nuestras relaciones entre sí y a otros. Abrir nuestras relaciones nos permite poder acceder también a las relaciones de nuestros contactos.

Buscando aportar valor a nuestra red presentándolos entre sí lograremos que ellos a su vez nos abran sus respectivas redes.

Cada persona que conocemos tiene amigos, observadores y enemigos. Gozar de la confianza y conocimiento de alguien nos da acceso a sus amigos y llamamos la atención de sus enemigos.

Al principio nos buscarán para sonsacarnos información. Debemos ser discretos, cautelosos y manifestar lealtad, así parecerá que sabemos más de lo que sabemos en realidad. Cuando esto suceda debemos avisar con lujo de detalles a quien confió en nosotros originalmente; avisarle reforzará su confianza y se esforzará por retenernos.

Si demostramos ser ecuanímes seguramente nos usarán primero como mensajeros y luego como interlocutores y así terminaremos siendo importantes en un ámbito donde éramos desconocidos.

15.6. Saber perder para ganar en serio

¿Cómo empezar?

Busquemos necesidades que podamos resolver y en vez de cobrar por solucionarlas, asociémonos al resultado de la solución.

Debemos aprender a perder para poder ganar.

Avancemos sin miedo, nunca se pierde del todo si actuamos con planificación.

PODER desde el NO poder

Frecuentemente me encuentro con personas con mucho dinero que no corren riesgos, no entienden lo que es la diversificación y luego se lamentan porque sus ganancias son muy magras.

También hablo con profesionales de primera línea con grandes ingresos que se lamentan de que hacen ganar dinero a otros pero cuando se les proponen proyectos para trabajar a riesgo los rechazan (y eso que sólo invierten su saber hacer).

Ganar depende de la capacidad de medir y asumir riesgos.

La respuesta es el riesgo. Qué riesgo estamos preparados para asumir y asumimos. No hay apuesta sin riesgo, no hay nada que valga la pena que no implique riesgos.

Ejemplo personal:

Cuándo estaba en Sevilla me habían despedido por un problema en la espalda y no tenía oportunidades laborales en esa ciudad.

Tenía solamente un contacto a través de terceros y podría reunirme sólo una vez con él.

Cuando nos juntamos me contó que desarrollaba permanentemente proyectos para la Unión Europea para los cuales precisaba un servicio de elaboración de documentación técnica.

Acto seguido me preguntó cuánto costarían mis servicios para preparar una serie de proyectos.

Yo sabía que el empresario me estaba explorando y que no tenía el éxito asegurado de dichos proyectos, por lo que seguramente (por aversión al riesgo), pagaría poco.

Era una situación difícil porque yo prácticamente no tenía para darle de comer a mis hijos y no tenía más contactos, ni más posibilidades de reunión, así que debía cerrar algo sí o sí.

Aceptar la propuesta que necesitaba me subordinaba como empleado, por lo que él jamás me vería como un igual⁹⁴ y no me contrataría desarrollo de outsourcing desde Argentina que era lo que buscaba de la relación. Rechazar implicaba cerrar una puerta que no se iba a volver a abrir.

¿Qué le propuse aun necesitando el dinero de manera imperiosa? En vez de cobrar los proyectos (tampoco hacerlos gratis, cosa que no aceptaría ni respetaría) le propuse asociarnos al éxito. Yo sabía de su capacidad de obtener

⁹⁴ Luego lo confirme con él.

PODER desde el NO poder

clientes o subsidios y que él precisaba proyectos de calidad que yo podía elaborar.

Le propuse cobrar solamente el 5% de los proyectos que se aprobaran y el 10% si me tocaba dirigirlos.

Conclusión: desarrollé con él una amistad, cobre más de 10 veces lo que me hubieran pagado de la otra forma, luego le vendí outsourcing y creamos juntos dos maestrías.

La reflexión es: ¿era un problema de dinero? La respuesta es no. ¿Era un problema del precio de mis honorarios? Tampoco. Era un problema de Poder y de riesgo.

Tampoco era un problema de precio, porque pudo pagar 10 veces más el precio que valían mis servicios, que seguramente ni siquiera hubiera contratado.

El problema es el riesgo, dado que él no sabía mi capacidad y dudaba del compromiso que obtendría por unos pocos euros,

La calidad que necesitaba era superior a la que él podía pagar por una cuestión de riesgo, dado que yo podía tomar esos pocos euros y hacer el mínimo trabajo posible para poder cumplir.

Conclusión: perdíamos los dos.

Este es un ejemplo más (hay miles) de cómo la gente quiere los beneficios y no los costos. Cree que es un privilegio tener una empresa, cuando es una gran responsabilidad el alimentar familias y cuidar los puestos de trabajo, donde el único privilegio es hacerse responsable de diferentes costos fijos, produzcamos o no, ganemos o no. Es decir, riesgo.

15.7. Lo bueno del Poder:

- Libertad.
- Dinero.
- Capacidad de hacer que las cosas sucedan.
- Reconocimiento.
- Compañía.
- Capacidad de decisión.
- No tener privaciones limitantes.

PODER desde el NO poder

15.8. Lo malo del Poder:

- No tenemos tiempo para disfrutar.
- Sufrimos desgaste por las dificultades del día a día.
- Nos envidian.
- Se nos acerca gente por interés.
- Nos equivocarnos solos.
- Somos incomprendidos y denostados.
- Tenemos la responsabilidad del peso de nuestras decisiones.

El poder cuesta más de lo que vale.

15.9. Conclusiones finales:

“Si lo importante es el fin, lo importante de la vida es la muerte y no cómo llegamos a ella”.

FBR

Quizás al igual que usted, creo tener ⁽⁹⁵⁾ la suficiente información para poder lograr, incluso, cosas que no me gustan, pero el desafío de la vida es lograr lo que queremos y no lo que nos imponen.

Ahora, al sumar su experiencia, talento y conocimiento a la información compartida en este libro espero que tenga la oportunidad de no distraerse con objetivos que lo aparten de su verdadero camino.

⁹⁵ Creer que se tiene implica la capacidad de tenerlo. El dolor, el placer y el poder son siempre subjetivos, más allá de que las condiciones materiales y evidencias avalen o contradigan nuestras percepciones. Si cree que está perdido, está perdido. Si cree que puede ganar tenemos el mejor de los inicios para pasar inmediatamente a la acción.

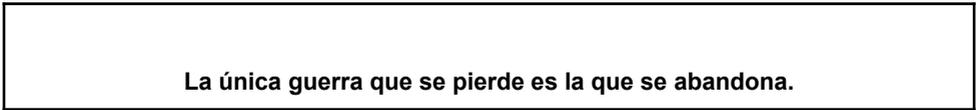
PODER desde el NO poder



Sé que no es para nada fácil. En mi caso nunca fui humilde. Fui, simplemente, muy pobre, tímido e introvertido. Romper mi timidez fue mi primera revolución. Todo me costó mucho; me caía, abandonaba el estudio y me volvía a levantar y retomaba. Una y otra vez.

Me terminé de recibir de docente a las treinta y pico, haciendo en 5 años lo que a otros les toma 2. Para las 2 licenciaturas que logré estudié 20 años (1981-2001) y me recibí a los 39 y 40 años respectivamente. Abandoné 5 carreras y mientras escribía este libro tuve que superar tres graves puntos de inflexión en mi vida.

Si yo pude, usted puede. Vuelva a levantarse las veces que haga falta. A diferencia del cine o la literatura, en la vida la única guerra que se pierde es la que se abandona.



La única guerra que se pierde es la que se abandona.

Empecé a escribir la primera versión de este libro en forma esporádica hace 17 años para resignificar el dolor y sufrimiento que tuve que atravesar durante toda mi vida.

Detesto la teórica “Destrucción Creativa” de Schumpeter, donde el fracaso cimienta otras ideas superadoras. La destrucción es sólo destrucción y ni la sociedad ni nosotros mismos podemos jugar al fracaso individual o colectivo.

Este es mi aporte: que mis penurias convertidas en aprendizajes eviten sufrimiento a otros.

Espero que este libro le ayude a predecir comportamientos de los otros. Seguramente serán muchas las veces que lamentará haber adivinado y tener razón... pero también habrá oportunidades donde la suerte lo sorprenderá para bien.

Jamás me imaginé siendo como soy hoy. Simplemente quería sobrevivir. Cuando quise trabajar me tuve que imaginar y emprender mis propios proyectos; cuando quise

PODER desde el NO poder

hacer política tuve que armar espacios donde pudiera sentirme ideológicamente reconfortado.

Debemos ser el cambio que queremos ver en el mundo.

Un hombre con una idea nueva es un loco hasta que la idea triunfa.⁹⁶

Si nuestro mundo no nos gusta o no nos interesa, tenemos que renunciar internamente para, con prolijidad, emprender un nuevo camino con más oportunidades, más sueños y más satisfacciones.

El Poder se desarrolla con nuestras habilidades y las de los otros. Lo que no se tiene ni se puede desarrollar, se compra con dinero o con motivación.

Construyamos relaciones de valor ya sean amistades, alianzas, equipos y sociedades con gente con necesidades y visiones afines y con otros que eviten nuestra parálisis paradigática.

Estamos acostumbrados a escuchar que el éxito es para otros (los geniales o predestinados) cuando en verdad el éxito es para usted, para mí o para los que estén dispuestos a lograrlo.

El éxito no es un atributo de otros sino de cada uno de nosotros si tenemos en claro nuestro actuar.

De nuestra decisión depende que seamos espectadores o protagonistas de nuestra propia vida.

Prohibamos los aplausos, el espectáculo está en todas partes. Mayo Francés

Debemos ser el cambio que queremos ver en el mundo. M Gandhi

⁹⁶ Mark Twain.

16. Despedida

Por último, le voy a compartir un ejercicio que les propongo a todos los alumnos de las maestrías y de los cursos o seminarios que realizaron conmigo:

Usted se encuentra con la misión de cruzar el Atlántico en un avión monoplaza. La época es unos años después de la Segunda Guerra mundial.

Usted cree -y sin duda lo es- que este es el proyecto más importante y desafiante que le tocó enfrentar. Y como es evidente, semejante desafío puede costarle la vida.

Para colmo, tiene apenas un poco más del combustible necesario para llegar.

Una vez sobrepasada la mitad del camino (donde resulta imposible volver atrás) se encuentra que perdió el rumbo y que los instrumentos de localización se volvieron locos e indican cualquier cosa. Se encuentra perdido y casi sin esperanzas.

En la desesperación y, sin divisar ninguna isla en el camino, se resigna a un inevitable final.

Medita las cosas que hizo en su vida y luego, a pesar de todo, se siente orgulloso por haberse animado a esta aventura. Con una suave, tranquila y dolorosa sonrisa logra relajarse y se da cuenta de que una pequeña rata se encuentra masticando los cables y generando los cortocircuitos que volvieron loco al instrumental.

El avión es monoplaza así que usted no puede moverse de su butaca.

Piense: ¿Usted qué haría? Por favor tómese unos minutos para pensarlo antes de dar vuelta la página con la respuesta.

Bueno, lo dejo pensar

PODER desde el NO poder

Me despido, esperando que sigamos por Internet el vínculo de complicidad que hemos desarrollado en este libro, y con la siguiente recomendación:

Cuando se cruce con ratas en su camino y piense que está perdido, elévese.

Elévese todo lo que su corazón y su inteligencia se lo permitan.

Elévese todo lo que pueda, dado que las ratas no resisten altura.

Piense que cuando llegue al objetivo que se propuso, no le gustaría haber perdido varias veces el sentido por pelear con ratas en el camino.

De todas formas y tal como ya dijimos:

HAZ LO QUE QUIERAS,

SI ERES CAPAZ DE SOPORTARLO INDEFINIDAMENTE

(Paul Valéry)

PODER desde el NO poder

Biografía del Autor

Si usted es sensible omita esta parte. No quiero apelar a la lástima ni deprimir a nadie. Todo lo contrario: quiero contagiar razones para que sepa que es posible cambiar la realidad para mejor, o al menos disfrutar de la lucha.

Nací en 1963 y me críe en el barrio de Congreso de la ciudad de Buenos Aires; mis padres eran de la Galicia profunda. Técnicamente nací en Wilde: mi madre me fue a parir con un “doctor de su confianza”, que creemos le sustrajo alguno de mis 3 hermanas/os que teóricamente nacieron muertos (otro falleció a poco de nacer).

En Argentina casi no teníamos parientes y sólo veíamos a mi tío, a mi madrina y a mi prima, ya que el resto de la familia estaba en Galicia.

Tengo recuerdos de escuchar repetidas veces la radio, donde pasaban marchas militares durante el día y noche; eran los golpes militares.

De chiquito fui muy enfermo: nací con púrpura y recién pude caminar pasados los 3 años. Tenía forma y tamaño raquíticos y siempre fui el más chiquito de la escuela.

Una vez en una panadería me preguntaron qué quería ser de grande y contesté: “Quiero ser presidente para darle el poder al pueblo”. No sé de dónde saqué esa frase pero inocentemente me parecía lo más lógico que el poder lo tuviésemos todos.

Y por eso nació este libro.

Mis padres se llevaban muy mal, no tenían nada que ver el uno con el otro. Mi mamá confesaba que se había casado simplemente para tener la libertad de pintarse los labios y papá huyendo de los fantasmas y recuerdos de la Guerra Civil Española.

Papá vino a la Argentina con un pequeño adelanto de herencia y con los ahorros que había podido juntar. Vino a hacer la América, como tantos. A poco de llegar puso una mueblería y vendió muebles a la Fundación Evita, que nunca le pagó. Esa fue su primera quiebra.

Mi papá y mi hermano extrañamente eran peronistas. En los '70 la Juventud Peronista tomó nuestra casa y la de varios paisanos, declarando que nadie debía pagar alquiler y que era obligación de los dueños brindar electricidad gratis a los inquilinos.

No teníamos para comer; ni hablar de tomar una gaseosa. Cualquier dinero que podía ganar mi padre era para pagar la luz del conventillo donde vivíamos y así evitar los linchamientos periódicos que, lamentablemente, de chico tuve que presenciar.

Papá se abandonó; vivía en el bar a donde mi madre me mandaba una y otra vez a reclamarle cosas. Yo era muy retraído, no jugaba con casi nadie. Pasaba muchas horas solo.

PODER desde el NO poder

Una vez fui al bar y sin querer hice un comentario que cayó bien a un parroquiano del lugar y me invitó una gaseosa con unos manés, que devoré.

Ahí descubrí que ser simpático podía alimentarme y que ser tímido no era negocio. Descubrí que tenía que ser gracioso si quería que me volvieran a dar algo y que debía buscar nuevos argumentos un día tras otro.

También me alimentaron otros vecinos: doña Malvina y doña Luisa, cuando mamá estaba internada. Allí aparecieron también don Julio, su novia Elsa y doña Amelia, que me dieron de comer durante años casi todos los días.

Ellos me enseñaron el amor por la cocina, por poner una mesa para agasajar a otros y lo lindo de recibir amigos en casa, algo que yo desconocía por las condiciones de precariedad de mi casa. Con ellos aprendí a disfrutar el diálogo inteligente y me asomé a un modelo de mundo al que ansiaba pertenecer y que de grande me propuse alcanzar.

En casa la cosa iba de mal en peor. Ya no teníamos baño privado y debíamos caminar hasta el fondo para usar uno de los baños que compartían las 450 personas que vivían en esa casa.

Como es obvio, vivía sucio y eso, sumado a mi bajísima estatura, me hacía objeto de todas las burlas posibles en el barrio y en el colegio.

Hacia los 7 años pasé más tiempo internado que en casa y ya a los 14 decidí que era mejor la enfermedad que el tratamiento de vacunarme tres veces por semana por problemas de asma y alergia que aún me persiguen.

Con el famoso Rodrigazo, la Argentina inició el camino de la hiperinflación. Justo papá había vendido la casa y había recibido una seña en pesos moneda nacional que con la inflación no servía para nada. Ahí se endeudó más y vendió la poca herencia que le quedaba para devolver la seña.

Todo fue inútil. Un abogado corrupto dejó caer el juicio y papá perdió la casa, su herencia y quedó endeudado en desacato por no entregar la casa desocupada.

Con cada inquilino que se iba, demolíamos la pieza en la que estaba hasta quedar en ruinas la casa que tanto le había costado construir.

Finalmente, luego de entregar la casa, nos fuimos con mi mamá y mis 2 hermanos a una habitación. A papá no lo vimos más, se abandonó hasta morir.

Más tarde me dijeron que estaba internado con tuberculosis por las heridas de la guerra y la precariedad en la que vivíamos. Terminó de morir cuando yo tenía 16 años.

Independientemente de sus defectos y problemas que ya mencioné, su dignidad en la pobreza dejó algunos valores que aún perduran en mí.

Un aprendizaje que me dejó mi padre fue cuando quisimos tramitar la pensión como excombatiente y llegó su legajo con las cinco medallas que había obtenido junto con las múltiples heridas que tenía su cuerpo (2 de bala y muchas astillas de cañón).

PODER desde el NO poder

Cuando llegó la carta, con mis fantasías militaristas fruto de la historia Argentina que se vivía por esos tiempos, le dije: "Papá sos un héroe" y mi padre, tirando la carpeta, me dijo, afligido: "No te pueden felicitar por matar gente". La vida de mi padre fue infinitamente más dura que la mía.

Volviendo a mi infancia, como niño no tenía nada de qué estar orgulloso. Me daba vergüenza ir a casa de los vecinos para poder comer, así que prefería estar solo.

Todos los chicos siempre tenían algo nuevo, excepto yo. Un día me propuse que aunque sea quería un cuaderno para mostrárselo a mis compañeros. Entonces escribí la penúltima hoja del cuaderno y le dije a mi madre que necesitaba un cuaderno o no podría ir al colegio.

A continuación mi madre volvió a pelear con papá por mi culpa. Mi padre, simplemente me dijo: "Sígueme".

Fue a buscar en un galpón, donde alguna vez hubo una imprenta, viejas cartulinas y cartones. Luego fuimos a la librería y mi padre le dijo al librero que tenía esas cartulinas, que era carpintero y que estaba dispuesto a hacer cualquier cosa que necesitara con tal de conseguir un cuaderno para mí.

Mi vergüenza era infinita, había humillado a mi padre. A partir de allí me prometí que nunca más le pediría nada y que todo me lo iba a procurar personalmente.

Así empecé a trabajar, a los 9 años de edad, Empecé en un mayorista de artículos de limpieza llamado "Pedrín" ubicado en la calle Independencia entre Combate de los Pozos y Sarandí. Un día me mandaron a sacar fotocopias de la lista de precios y con los pocos pesos que ganaba de peón, saqué varias copias para mí.

El colegio me quedaba a unas 15 cuadras que hacía caminando a la ida y a la vuelta. Empecé a ir los todos los días por un camino distinto, identificando los comercios de artículos limpieza que había en cada recorrido y empecé a dejarles listas de precios tratando de vender la mercadería que tenía.

Al poco tiempo ya ganaba bastante dinero. A los 12 años era uno de los mejores vendedores de la compañía midiendo sólo 99 centímetros.

Hice de todo pero por suerte jamás dejé de estudiar y de trabajar. A los 15 años empecé a ver cómo muchos de mis amigos caían muertos por haber elegido la droga o la delincuencia y ahí aprendí que el único camino era el del esfuerzo y me juré no dejar nunca de estudiar. Y así fue.

Luego empecé a trabajar en la construcción como peón, aún con mi tamaño. Imagínense las bromas en las obras y, encima, era el intelectual simplemente porque seguía estudiando.

A los 16, con bastante influencia militarista en mi cabeza, quise entrar en la Marina pero no di el piné físico.

PODER desde el NO poder

A los 17 crecí un poco hasta llegar a mis 1,67. También logré dar el examen de ingreso a la Facultad de Ciencias Económicas.

¿Cómo pude pensar que yo, un simple trabajador de la construcción, podía estudiar la licenciatura en Economía? El primer cuatrimestre mis notas fueron 1 y 4. Uno de los profesores, al verme llegar con polvo de cal en las zapatillas, me preguntó: “Perdón, ¿usted trabaja? Aquí nadie que trabaja puede aprobar esta materia, pues no tiene el tiempo suficiente para estudiarla”. Estudié muchísimo y aun así obtuve un 1 en el final y un cero en el primer examen.

Al año siguiente (1982) decidí que debía cumplir con la Patria, no pedir prórroga y hacer el servicio militar. ¡Qué error! ¡Qué horror!

Lo primero que me dijeron allí era que cuando uno entra al cuartel tenía que dejar los testículos colgados del alambrado, junto con un montón de ideología neonazi competitiva. El pensamiento era absolutamente contrario a las ideas de libertad y belleza que estaba empezando a vivir en la facultad junto a una amiga fabulosa.

Todo fue de mal en peor. Primero, por mi estudio me instruyeron como grupo comando y asistente del jefe de compañía, donde me tocó ver involuntariamente ilícitos de todos los colores. Me pidieron que empapelara el comedor del coronel. Lo hice y quedé hermoso. Hasta que lo incendiaron y lo tuve que volver a hacer. Ahí me enteré de que había una empresa contratista que cobraba mi trabajo.

Como premio consuelo me mandaron a casa. Un día, un Falcon verde, sinónimo del terror en Argentina, irrumpió en casa y me sacaron de los pelos. No sabía a dónde me llevaban.

Me llevaron al cuartel. Cuando llegué me encontré con mi ayudante, otro soldado colimba (corre, barre y limpia, como nos decían). Lo habían ido a buscar de la misma forma violenta e intempestiva en medio de la noche, sin decir a nuestras madres o parientes qué pasaba ni a dónde nos llevaban. El susto era mayúsculo y si protestaban corrían el riesgo de que los secuestraran o de desaparecer.

Al día siguiente, en formación en el cuartel y vestidos como podíamos porque ya no teníamos uniformes, nos informaron que estábamos arrestados por 30 días.

Mi ayudante tuvo una crisis de nervios y empezó a los golpes con el oficial que nos había mandado a buscar. A patadas nos llevaron a unas perreras que hacían de calabozos. Eran de escasos 60 cm de ancho, un metro de alto y 1,40 metros de profundidad. No podíamos estar parados, ni acostados sobre el piso de cemento desgastado con piedras.

Nos dejaron 20 días. Nos sacaban cada 2 horas para que no pudiéramos conciliar sueño profundo y así quebrarnos psicológicamente. Comíamos de cilindros de acero y ya no recuerdo, por suerte, cómo hacíamos nuestras necesidades.

Sólo recuerdo que al día 10 decidí dejarme morir. No podía más: pesaba apenas 49 kilos cuando me llevaron a la enfermería el día 20.

PODER desde el NO poder

Sobreviví por un sueño que tuve hacia el día 15 del cautiverio. Soñé con papá y mi padrino. Mi padre me decía que había alguien que estaba velando por mí en el más allá. Esas palabras me llenaron de vida y de esperanza; sentí que esa tremenda realidad algún día se iba a acabar.

Al día siguiente, con el ánimo renovado y una locura violenta psicótica en ciernes me levanté y animé a mis compañeros a rebelarnos. La verdad es que no teníamos nada que perder así que nos contábamos películas y cantábamos cuando nos sacaban a arrastrarnos por los cardos.

No entendían nada, nos estábamos volviendo locos.

Empecé a rasgarme la piel para que me llevaran al hospital y me escapaba una y otra vez. Mis heridas, agravadas por la tortura, no dejaban de sangrar, así que me llevaron al Hospital Militar. Allí aduje que tenía alergia a la tela de sarga de la ropa militar, por lo que me autorizaron a usar ropa de civil mientras tramitaban mi baja médica.

Volví al cuartel pero mi grado de locura me llevó al borde de la muerte una docena de veces, provocando situaciones de violencia a otros militares en similar situación. Lamentablemente llegué a percutar un arma en contra de uno de los militares que más nos torturaba. Por suerte el disparo no salió, pero yo ya no fui el mismo. Empecé a dar miedo al resto de los militares, mientras la rebeldía creció más y se me acumulaban más y más días de arresto. Pero ya nadie me podía manejar.

Por suerte, una sana amnesia selectiva o una hipnosis que tampoco recuerdo, me permitieron olvidar la mayoría de los eventos y detalles.

La baja me la dieron casi un año y medio después. Quedé muy mal y no pude volver a la universidad.

Entendí entonces que tenía que luchar para que se terminara el régimen militar y subía a los colectivos a explicarle a la gente por qué tenía que volver la democracia. Por esa época visite todos los partidos políticos, excepto el peronismo que lo conocía muy bien por mi padre, mi hermano y mis propias vivencias cuando los acompañaba.

Un día, con sorpresa, me encontré con que un plomero y electricista que nos había ayudado sin cobrarnos cuando nos habíamos mudado a una casa abandonada, era un conocido referente radical y ahí empecé a militar con él.

En 1984 entré al Plan de Alfabetización como alfabetizador y me convertí en coordinador pedagógico de unos 50 centros. Fue entonces cuando empecé a estudiar para convertirme en maestro porque me había dado cuenta de que la licenciatura en Economía no era carrera para un pobre.

Con el fin del Gobierno de Alfonsín fui a trabajar de maestro al Hogar Escuela de Ezeiza en doble jornada completa. Dado que el dinero no me alcanzaba, volví a la venta pero esta vez de servicios de imprenta. Vendí muchísimo, aprendí el oficio y me hice empresario.

PODER desde el NO poder

En 1996 Fernando de la Rúa ganó el Gobierno de la ciudad Buenos Aires y me contrataron para manejar la imprenta de la Ciudad.

Ya en ese entonces me había dado cuenta de que la cultura del papel era del pasado y que se venía la cultura digital. Así que publiqué el Boletín Oficial de la ciudad en Internet, cambié el sistema de mesa de entradas y empecé la licenciatura en Sistemas con 34 años.

Fue una época muy productiva: logré aprobar las materias, convertir a la Imprenta de la Ciudad en modelo de gestión, participaba en política y encima trabajaba como voluntario en otras áreas de Gobierno.

Luego Fernando de la Rúa me llevó a su oficina privada. En 1999 me designaron asesor informático del Ministro de Defensa, teniendo como subordinados a profesores míos y teniendo que proteger a los funcionarios políticos de posibles irregularidades en las contrataciones.

O sea, me tocó dirigir a los mismos que había sufrido.

Conclusión: de nuevo a terapia y a las conmociones nerviosas.

Me recibí de mi primera licenciatura universitaria casi a los 39 años. En total estudié más de 7 carreras terciarias y universitarias,⁹⁷ aunque muchas las abandonaba por falta de tiempo, o cursaba y no rendía los exámenes por otras obligaciones y aún hoy sigo investigando.

Cuando cayó el Gobierno de la Alianza y con ella mi carrera política, me tocó estar en los últimos momentos en Casa de Gobierno y jamás pude volver a la política.

Al tiempo empecé a trabajar en la reglamentación de la primera Ley de protección de Datos Personales de Argentina con su autor, el Dr. Juan Antonio Travieso, y también en la informatización de los juzgados.

Un día me intentaron extorsionar por teléfono. Me pusieron custodia pero secuestraron a mi mamá de más de 70 años y la torturaron. Mis hijos estaban en peligro. Falleció mi hermano y al mismo tiempo gané mi primer proyecto para la Unión Europea. Decidí irme a vivir a España.

Me fui con unos pocos ahorros y así, luego de haber sido asesor de ministros y del presidente mismo (como ya conté), dormí en las calles y lavé los platos en una casa de comida de Valencia para no gastar mis ahorros para comer.

En menos de seis meses pude llevar a mis hijos conmigo.

⁹⁷ Primero me recibí de profesor de Enseñanza Primaria y luego hice varios profesorado no formales. Me recibí de licenciado en Administración y también obtuve la licenciatura en Sistemas de Información, ambas carreras en la UBA. Cursé posgrados (ya por placer) en Psicología Social en la UBA y Administración Pública en la Universidad Politécnica de Madrid entre otros.

PODER desde el NO poder

Busqué trabajo como vendedor otra vez. Me fue tan bien que ganaba más que mis jefes en comisiones, pero el esfuerzo de pequeño se cobró mi espalda: quede inmóvil un par de meses y me despidieron.

Ya con mis hijos en Europa conseguí trabajo en una consultora exclusiva, que me posicionó profesionalmente, dando cursos y conferencias en toda España. Allí pensé mucho del material que aquí se desarrolla.

En 2009 volví al país porque me convocaron para la reforma de la Seguridad Social Argentina, donde obtuvimos el premio a mejor proyecto de Sudamérica y el premio de la comunidad internacional Red Hat en Boston de 2011 por el uso de la inteligencia artificial en sistemas de gestión.

Luego me eligieron en Jefatura de Gabinete para llevar adelante la política de firma digital y el proyecto de Software Público para el Desarrollo, que obtuvo muchísima repercusión. Pero los vaivenes políticos no me dejaron terminar el proyecto que aglutinó a todos los gobiernos provinciales, todas las universidades del país y a todas las cámaras empresariales del sector.

Mientras tanto, diseñé Pay per TIC para demostrar que era posible montar una empresa que cobrara menos del 1% como en España, que personalizara los servicios, que atendiera bien al público y que participara a los empleados en las ganancias, creciendo exponencialmente.

Hoy, esta es mi lucha: demostrar que otro tipo de compañías es posible.

Publicamos *Poder desde el no poder* para que a los malvados no les sea tan fácil. Los que llegaron hasta aquí se pueden dar cuenta de que todo lo que sufrí realmente vale la pena si a través de este libro puedo evitar que otros pasen lo mismo.

Gracias por acompañarme con su lectura.

Índice:

Prefacio	9
El origen del libro	10
¿Por qué contar los secretos del Poder?	11
Plan didáctico del libro	12
Aula virtual en Internet	14
Registro en el aula virtual	15
¿Qué pasa si no registro mi matrícula?	15
Agradecimientos	16
Contraindicaciones del Libro del Poder	17
<hr/>	
Nivel 1:	19
El PODER, características y oportunidades:	19
¿Qué es PODER?	20
Introducción	20
Un concepto de Poder	21
“DIS”: Desafíos Importantes y Significativos	22
El PODER, ¿se tiene o se hace?	22
La suerte y el poder	27
Suerte aleatoria	27
Suerte causal	27
Suerte buscada	28
Estrategias para la suerte	32
¿De qué y de quiénes depende nuestro éxito?	32
¿De qué otras personas dependen los resultados?	35

PODER desde el NO poder

El valor y el precio del Poder y del NO poder	36
¿Qué es el éxito?	36
Elementos del Poder	37
Decálogo del Poder	40
Contenido del libro	41
El CAOS	42
Introducción	42
El Poder y el Caos	45
Niveles de CAOS	46
¿Por qué el CAOS?	48
Objetivos del CAOS	51
Liberándonos del CAOS	51
Características del CAOS y el Poder	52
Esperanza en el CAOS	55
Optimismo y pesimismo en el CAOS	56
La simplicidad de la complejidad	58
Mapa del Poder desde el Caos	59
Poder = EPI	60
¿Cómo liderar el Caos?	62
Reglas en el CAOS del Poder	63
Reglas Sinérgicas o de Restricción	63
El poder se delega	64
Regla: “El Fracaso del Éxito”	64
Regla: “Éxito en el Fracaso”:	66
Reglas del status quo	67
Reglas de mediocridad y de restricción	68
Las reglas le sirven a quien las escribe	70
Tiempo o dinero	70

PODER desde el NO poder

Recapitulando las reglas	72
Otros Atractores de PODER	73
Poder del Tiempo	73
El poder de la velocidad:	76
El poder de hacer foco	78
El poder de la agenda	80
El poder de estar allí	81
Grupo, equipo y cultura	82
Caos organizacional	84
Definición:	84
Entropía organizacional:	84
Causas del CAOS en las organizaciones:	85
¿Podemos liderar el CAOS?	93
Factores de entropía en los proyectos:	94
Herramientas de Mitigación:	95
Liderando el Caos:	96
<hr/>	
Nivel 2:	98
Atractores y debilidades del PODER	98
Poder del Posicionamiento	99
El poder, ¿tiene debilidades?	99
Poder y Posicionamiento	100
Factores de Poder y Posicionamiento	102
Factores de Poder en las personas	104
Poder del dinero	105
Poder por el cargo	110
Poder por la Responsabilidad o Poder por la Tarea	115
Ejemplo de excelente ejercicio del poder de la Tarea:	118

PODER desde el NO poder

Poder de la persona o de personalidad	121
Poder del Networking o de las relaciones:	128
Poder del conocimiento	132
Prioridad entre los diferentes poderes	138
¿Cuál es el Poder más importante?	138
¿Y el segundo más importante?	139
¿Y el tercero?	139
¿Cuánto dura el Poder?	140
¿Qué hacer con los Poderes que no tenemos ni podemos desarrollar?	140
Conclusión del Poder de las Personas	140
El poder de la emoción	142
El poder de la emoción	142
La emoción en los proyectos	143
Apatía:	144
Duda:	144
Entusiasmo:	144
¿Cómo estamos nosotros?	145
¿Cómo están los demás?	147
Motivación	148
Miedo	149
Gestión de riesgos	152
El enojo	153
Liderando emociones entrópicas	154
Liderando la mediocridad	154
Liderando la obsecuencia	156
Liderando el “Perfil Bajo”	156
Liderando el estrés (inadecuado manejo de prioridades)	158
Sentirse un Ganador	159

PODER desde el NO poder

Conductas “Ganar-Perder”	160
¿La lealtad sirve?	162
El poder de la Información	167
Información, Decisión y Poder	167
¿Por qué la información es Poder?	168
Fuentes de Información	168
La historia	169
El momento	171
El futuro	171
Información vs. Datos	172
Datos buenos, datos malos y fake news	172
Efecto paradigma	174
La intuición	176
La necesidad	177
La esclavitud del dogmatismo	178
Falacia de representación	182
Verdad, objetividad y perspectivas	182
El derecho a la sorpresa	184
Evolución de la información y el aprendizaje	185
Evolución del Poder de la Información con la Tecnología	189
¿Hasta dónde llegará el poder de la tecnología?	191
_____	193
Nivel 3:	193
Nosotros y nuestro poder en los proyectos.	193
Estados info-emocionales	194
Introducción	194
Info-emocionalidad y resultados	194
Conclusión	195

PODER desde el NO poder

Estados Info-emocionales	196
El Iluso o Voluntarioso:	197
Aprendiz:	198
Inerte:	199
Decepcionado:	200
Estancado:	200
Resiliente:	201
Productivo:	202
Otros Estados Info-emocionales	203
Info-Emocionalidad en los Desafíos	203
Info-emocionalidad en los desafíos	205
Vamos a la práctica	205
“La ilusión”	206
“La decepción”	207
“El Estancamiento”	213
“La Plenitud”	215
Estadio de “Estable plenitud”	217
Intensidad de los estadios info-emocionales	217
Duración de cada estadio info-emocional	218
Conclusión de los estadios info-emocionales	219
Liderando estados info-emocionales	220
Introducción	220
Liderando la ilusión	220
Liderando la decepción:	225
Liderando el Estancamiento:	232
Liderando la Plenitud:	236
Ejercicio:	240
Conclusión de los estadios info-emocionales	241

PODER desde el NO poder

	243
Nivel 4	243
Liderando jefes, pares y empleados en 48 escenarios de CAOS.	243
48 Escenarios de CAOS relacional	244
Escenarios relacionales cuando somos jefes, responsables o decisores:	244
Soy un jefe ilusionado	245
Mi Colaborador tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción:	245
Mi Colaborador tiene Bajo Conocimiento y Alta Emoción	246
Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción.	246
Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Alta emoción	247
Soy un Jefe Decepcionado	248
Mi Colaborador tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción	248
Mi Colaborador tiene Bajo Conocimiento y Alta emoción	248
Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción	249
Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Alta emoción	249
Soy un Jefe Estancado:	250
Mi Colaborador tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción	250
Mi Colaborador tiene Bajo conocimiento y Alta emoción	250
Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción	251
Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Alta Emoción	252
Soy un jefe Experto:	252
Mi Colaborador tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción	252
Mi Colaborador tiene Bajo Conocimiento y Alta emoción	253
Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción	253
Mi Colaborador tiene Alto Conocimiento y Alta emoción	254
Escenarios cuando somos colaboradores:	255
Soy Colaborador con Bajo Conocimiento y Baja Emoción	255
Mi jefe es un iluso	255

PODER desde el NO poder

Mi jefe está decepcionado	256
Mi jefe está estancado	256
Mi jefe es un experto	257
Soy Colaborador con Bajo conocimiento y Alta emoción:	258
Mi jefe es un iluso	258
Mi jefe está decepcionado	258
Mi jefe está estancado	259
Mi jefe es un experto	259
Soy un colaborador estancado	260
Mi jefe es un iluso	260
Mi jefe está decepcionado	261
Mi jefe está estancado	261
Mi jefe es un experto:	262
Soy Colaborador con Alto Conocimiento y Alta emoción	263
Mi jefe es un iluso	263
Mi jefe está decepcionado	263
Mi jefe está estancado	264
Mi jefe es un experto:	265
Escenarios relacionales entre compañeros o pares	265
Yo estoy ilusionado:	266
Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción:	266
Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Alta Emoción:	266
Mi compañero o par con Alto Conocimiento y Baja Emoción.	267
Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Alta emoción	267
Estoy Decepcionado	268
Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción	268
Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Alta Emoción	268
Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción	269

PODER desde el NO poder

Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Alta emoción:	270
Estoy Estancado:	270
Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción	270
Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Alta emoción	271
Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción	271
Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Alta emoción	272
Soy un Experto:	272
Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Baja Emoción	272
Mi compañero o par tiene Bajo Conocimiento y Alta emoción	273
Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Baja Emoción	273
Mi compañero o par tiene Alto Conocimiento y Alta Emoción	274
Poder relacional:	274
Conclusiones de cómo desarrollar poder relacional:	275
<hr/>	
Nivel 5:	276
Estrategias de construcción de PODER	276
Toma de decisiones	277
Introducción	277
El tiempo para decidir	278
Decidir en incertidumbre	281
¿Cómo superar la incertidumbre?	281
Análisis del costo y volumen de información	283
¿Hay Poder sin información?	284
Decisiones complejas en el Caos	286
Factores de complejidad en las decisiones	287
Decidiendo qué decidir	287
¿Cómo se toman decisiones en el Caos?	289
Heurística para descomponer el Caos	292

PODER desde el NO poder

Conclusiones posibles	292
El poder en las preguntas y en las respuestas	293
El Poder del Discurso y del No Discurso	296
El poder del silencio	296
Nuestro discurso	297
Estructura del discurso, speech o venta ideal	297
El discurso en el otro	299
Escucha activa	301
Construir información	302
Fuentes para construir información	303
¿Sirve estudiar?	304
Aprender	306
Jugar con el CAOS	308
Regla: “Sembrar el Caos”	308
Disrupciones, Fintas y jugadas estratégicas	309
Tipo de jugadas: de “Gote” y de “Sente”:	310
Escenarios y jugadas estratégicas en El I Ching	310
Salir del escenario	312
Interponer o enfrentar adversarios: uno de cada lado, dos a favor	314
Táctica de “Distraer” o de “Diversión”	315
Arbitrar información	315
Halagar:	317
El poder del rumor	317
El poder de la sorpresa	318
El Poder de fingir o aprovechar las crisis:	319
El poder de la renuncia	320
El poder de la eutanasia militante	321
Otras muchas más en la web	322

PODER desde el NO poder

Liderando nuestra vida	325
¿Qué queremos?	326
La Carrera de la Vida:	327
“La Libertad” y “El Éxito”, el mito:	328
PODER desde el no poder: ¿Cómo se desarrolla?	329
Triangular y escalonar poder:	331
Saber perder para ganar en serio	332
Lo bueno del Poder:	334
Lo malo del Poder:	334
Conclusiones finales:	334
Despedida:	337
Biografía del Autor	339
Índice:	347

¿Cómo ser bueno sin parecer IDIOTA?

¿Cuántas veces sentimos que nos toman por idiotas?

Ascienden otros, premian a ineptos, mandan y no saben.

Todos hemos sufrido alguna de estas situaciones.

¿Por qué? Porque en la vida no tenemos lo que nos merecemos sino lo que logramos negociar.

El Poder tiene reglas ciertas y concretas. Desconocerlas o ignorarlas no nos libera de nada, todo lo contrario: nos esclavizan y cuando nos damos cuenta ya es demasiado tarde y terminamos siendo peones de un ajedrez que manejan otros.

**¿Cómo ser bueno sin tener que ser tonto?
¿Cómo negociar lo que nos merecemos?
¿Cómo lograr los objetivos que queremos?**

Perfil

Conocer las reglas del Poder permite identificar la forma en que nos dominan para estar prevenidos y disminuir su efecto.

Entender el funcionamiento del Poder nos da la opción de dejarnos dominar o no y hasta qué punto preferimos pasar por tontos.

Manejar las técnicas del Poder nos permitirá aumentar las probabilidades de lograr nuestros objetivos.

Aquí tiene la libertad de conocer las claves del Poder para inocularse de sus tácticas, liderar su propio futuro y no arrepentirse después.

**En la vida NO tenemos lo que nos merecemos...
¡tenemos lo que logramos negociar!**

PODER desde el NO poder

Aumente su PODER empoderando a otros: el 100% de los derechos de autor obtenidos por la venta de este libro serán otorgados a entidades de bien público.