



Sea Leal Con Los Ausentes

Autor: **Stephen Covey**

Ser leal con aquellos que se encuentran ausentes y asumir la buena fe de los demás son la llave para construir una cultura de confianza.

La última experiencia del Liderazgo Centrado en Principios es la de ser leal a las personas que se encuentran ausentes cuando sus nombres surgen en conversaciones y reuniones.

Cuándo otras personas no están con usted, ellos están en la oscuridad, ellos no saben lo que sucede, lo que usted dice acerca de ellos, si usted es leal a ellos. Y ahí es cuando usted muestra su verdadero carácter. Eso no significa que usted no sea un crítico. Usted podría ser crítico. Pero usted es constructivamente crítico y leal al punto que usted no se avergonzaría si ellos llegaran a oír por casualidad la conversación, o si el comentario les llegara a ellos, como a menudo se acostumbra. Usted no solo permanece al margen cortando, etiquetando, y estereotipando a las personas sino que además busca evidencia para comprobarlo.

Cuatro historias cortas

Quizá algunas historias ayudaran a enfatizar este punto.

Historia 1: Una vez fui miembro de de la facultad en la Universidad de Hawái. Me encontraba muy molesto por cuestiones de nuestra situación de vivienda, así que fui directamente con el presidente, ya que el trabajo conmigo en mi carácter de visitante, en nuestra reunión, me queje de su director de vivienda, quien parecía ser incompetente y desinteresado.

El presidente me dijo de inmediato "Stephen, siento mucho escuchar acerca de tu situación de vivienda. Pero, quiero que sepas que nuestro director de vivienda es una fina y competente persona. Porque no lo hacemos venir en este momento y solucionamos juntos el problema".

¿Puede observar la lealtad que demostró el presidente hacia ese hombre? Yo estaba muy apenado, porque el presidente fue tan considerado en lo que hacía. Vacile en comentarle, "No usted vaya y encárguese de la situación. Solo quería que usted supiera de este problema", ya que el me forzaba también a tomar una posición de responsabilidad al respecto.



Sea Leal Con Los Ausentes

Autor: **Stephen Covey**

Bien, el presidente se puso al teléfono e invitó a este hombre a reunirnos. Pronto pude ver a este tipo caminar a través del campus. Mientras tanto, pensaba, "¿me pregunto si me comuniqué claramente? Quizás soy en parte responsable de este lío". Cuando el director de vivienda llegó, me comporte muy sereno y humilde.

Así mismo me encontraba muy impresionado del carácter del Presidente, por su lealtad con los ausentes, aun que esta situación me avergonzara a mí. El presidente me enseñó este principio correcto de una manera difícil.

Cuando el director de vivienda entro en la habitación, mi espíritu entero había cambiado. Fui agradable con el sujeto, "¿cómo esta? Gusto en verlo". Justo minutos antes, yo criticaba a este individuo a sus espaldas, así que el presidente se percató de mi duplicidad, lo cual se añadió a mi vergüenza.

Esta fue una poderosa experiencia de aprendizaje para mí. Aprendí a no hablar de la gente tras sus espaldas de manera que yo estaría avergonzado de tener que enfrentarlos. Las personas presentes sabrán que usted les haría lo

mismo a ellos, especialmente si hay una tensión en su relación.

Historia 2: Una vez conté esta historia en un discurso. Después de mi intervención, un Vicepresidente Ejecutivo de un gran banco se me acercó y me dijo: "He tenido una experiencia similar. Visité una sucursal bancaria y fui atendido por una de las cajeras. El servicio era tan deficiente que me quejé con el jefe de departamento acerca de la mujer que me atendió. La mayoría de los jefes de departamento se asombraron tanto por mi presencia que incluso no podían enfrentarme. Sin embargo, este jefe de servicio comento, siento escuchar acerca de su mala experiencia. Ella es una persona muy fina. Permítanos llamarla para tener una conversación con ella. Tal vez usted podrá comentarle directamente como fue su experiencia."

El vicepresidente dijo al entonces jefe del departamento, "no, siga adelante y manéjelo usted mismo. Sólo quiero que usted estuviera enterado. No quiero involucrarme." Pero el jefe de departamento dijo a este vicepresidente ejecutivo, "Bueno yo sé que si se tratara de mí, me gustaría



Sea Leal Con Los Ausentes

Autor: **Stephen Covey**

participar. ¿Si usted fuera este cajero no le gustaría estar involucrado?"

Imagínese el valor que lo tomó a este jefe de departamento para tratar con el vicepresidente ejecutivo del banco en una manera directa y veraz. La respuesta fue tan obvia: "Sí, supongo que sí". "Bien, entonces, permítanos llamarla". Así que ella entró, y ellos se comunicaron. La persona recibió la retroalimentación, y fue manejado de una manera responsable.

El vicepresidente entonces me dijo, "Luego cuando tratábamos de seleccionar a un gerente para uno de nuestros bancos, yo nombré a este jefe de departamento totalmente por esa experiencia, porque supe que él tendría tal valor, la honradez, y la lealtad a alguien que no estuvo allí ante un individuo sumamente posicionado, él manejaría otros asuntos con integridad. Así que nombré esa persona para ser el nuevo gerente sin saber algo más acerca de él".

Historia 3: Una vez un gerente de una gasolinera y estación de servicio lejana entrenó a sus nuevos empleados en cómo obtener un mayor margen de ingresos de clientes que manejaban a la

estación, enseñando a estos empleados a encontrar problemas que los autos no tenían.

Así que, cuando un auto llegaba, el gerente se fijaba primero las placas y decía, "Fíjate, ese es un auto foráneo. Eso significa que tú probablemente nunca más volverás a ver la persona otra vez. Por lo tanto, sondea a la personas para saber si sabe algo de su automóvil. Habla con él acerca de algunos aspectos técnicos bajo el cofre. Podrías decirle, Su motor de arranque parece que ya no funciona más. Si la persona te dice, ¿motor de arranque? ¿Qué es eso? entonces sabrás que has conseguido a un total idiota, así que podrás hacer lo que quieras".

A continuación le dirás: "Bien, si fuera mi automóvil, yo no quisiera tener problemas con mi motor de arranque, especialmente conduciendo por el desierto. Podría dejarme tirado".

"Yo no quiero que eso suceda, ¿Qué debería de hacer?"

"Bueno, podríamos darle una buen precio en uno nuevo. Le venderé uno a costo y no le cobraré la mano de obra".



Sea Leal Con Los Ausentes

Autor: **Stephen Covey**

¡Así que la víctima pensará, "que oferta conseguí! sólo tuve que pagar \$200 por un motor de arranque que normalmente cuesta \$349 con mano de obra". Sin embargo, el gerente hace algunos guiños a sus empleados, sabiendo de que tiene un margen de ganancia del 40% agregado al precio del motor de arranque.

Más tarde, los empleados se reúnen y se comentan el uno al otro, "si este tipo hace esto a sus clientes, ¿cómo nos tratará a nosotros?" Cada empleado sabe que el gerente buscará maneras de timarlos también.

Historia 4: Una vez estuve en la frontera canadiense, y entré a una tienda donde había una venta a mitad de precio. Comencé a observar una chamarra de piel la cual tenía el 50% marcado. Era el único cliente en la tienda, pero había dos vendedores y el propietario-gerente. El gerente me dijo, "que buena oferta". Inmediatamente me vendió la idea. La chamarra me gustaba y quedaba bien.

Entonces le comente, "Aún con este descuento esta cara. ¿Cuántos impuestos tendría yo que pagar?"

El contestó, "Nada. No tiene que pagar ninguno".

Le dije, "Bien, en la forma de aduana dice que debo de declarar todas las compras".

El contestó, "No se preocupe por eso. Solo póngasela, todos hacen eso.

Le conteste, "Pero ya firmé la forma"

El contestó, "Escuche señor, toda la gente lo hace. Ellos tampoco hacen esas preguntas. Lleve puesta la chamarra cuando cruce la frontera. No se preocupe por ello".

Le dije, "Bueno, la cosa que más me preocupa es lo que estos dos señores detrás de usted ahora pueden estar pensando acerca de cómo habrá de tratar con ellos sobre sus comisiones, la formación profesional, y las cosas de esta naturaleza."

El Gerente y los dos empleados se sonrojaron.

Así, ¿Qué es lo importante de todo esto? Quizás ahora usted se lo pregunte, "Cada organización tiene sus competidores y a sus enemigos. ¿Por



Sea Leal Con Los Ausentes

Autor: **Stephen Covey**

qué es tan importante hablar de ellos caballerosa y casualmente?"

Es muy importante porque si usted permite que las personas alrededor suyo estereotipen, castiguen, y etiqueten a otros, usted básicamente les está diciendo que usted haría observaciones viles acerca de ellos tras sus espaldas. Les estará diciendo que usted no está basado en principios; que usted busca algún beneficio, placer, o la popularidad a través de hablar de los demás. Si usted habla displicentemente de un cliente, probablemente hablará displicentemente de sus empleados.

Creo que la clave de los 99 es el uno. Si la gente sabe que usted trata a las personas con respeto, entonces, bajo circunstancias diferentes usted los tratará a ellos de la misma manera, incluso si hubiera cierta tensión o algún tipo de presión.

En las reuniones, a menudo hablamos de personas que no están presentes en formas degradantes de socavar su posición o cortar su credibilidad ante los ojos de los demás.

Muchas veces he defendido a personas que están ausentes en las reuniones. No

voy a permitir que la gente a mí alrededor etiquete y castigue a quienes están ausentes. Cuando un elocuente comentario se hace, digo, "Espera un minuto. Esa no es la forma en que queremos hablar de la gente". Y también destaco las bondades de esa persona. También podría señalar a la persona, pero no me avergonzaría en hacerlo con la persona presente.

Cuándo usted defiende la integridad de una persona que está ausente, ¿qué le dice eso a los que están presentes? Dice que usted lo haría de la misma forma para ellos. Claro, se necesita valor para hablar en ese momento. Es mucho más fácil no decir nada. Pero creo que si tenemos la oportunidad de defender a los demás o hablar a favor de nuestras creencias y valores, tendremos que hacerlo.

Por ejemplo, en alguna ocasión hable con mi hijo Sean, acerca de los debates en la Universidad de Harvard con respecto a los valores familiares tradicionales. Yo le aconsejé en no tomar a las personas con espíritu combativo y no ser el juez de otros, sino mas bien para hablar en favor de la familia y hacer todo lo posible para preservar la familia tradicional.



Sea Leal Con Los Ausentes

Autor: **Stephen Covey**

Otras maneras de ser Leal

¿Cuáles son algunas maneras de ser leales? Aquí hay siete:

1. Defienda al indefenso, al marginado, al desvalido, a la persona más baja en el organigrama, la minoría. Me gusta lo que Dag Hammerskold dijo: "Es más noble entregarse completamente a un individuo que trabajar diligentemente para la salvación de las masas". Cuando nosotros nos ocupamos del uno, mostramos nuestro carácter, y afectamos el muchos. Solo observe lo que hacemos en una democracia para preservar los derechos del uno, aunque nosotros no practiquemos a la perfección la justicia. Aspiramos al ideal de la justicia.
2. Anticipar el debate y conseguir claridad. Supongamos que usted sabe de antemano de una reunión en que polémicamente será discutida la posición de una persona. Sería sabio llamar a esa persona y decirle: "Sé que

no podrá estar presente, ¿pero estaría bien si hablo de usted o represento su posición de esta manera?"

3. Llame a la persona después del debate e informe lo que se dijo. Usted podría llamar a la persona y decir: "Esto es lo que ocurrió, y esto es lo que se ha dicho, y esto es lo que hicimos." Esto es muy importante cuando se piensa lo que uno dijo podría ser mal interpretado. Usted podría decir, "Quiero ser claro en mis intenciones y en lo que he dicho."
4. Piense en los clientes que no están presentes. Toda la ideología de calidad se centra en el cliente. Los negocios se han ido dando cuenta de que los clientes y proveedores - todas las partes interesadas, deben ser tratadas con respeto.
5. Haga relucir los antecedentes de la persona o el contexto del acontecimiento. Con más distancia geográfica y diversidad cultural, existe más potencial para la discordia y las



Sea Leal Con Los Ausentes

Autor: **Stephen Covey**

diferencias. Cuando una persona es degradada o es hablada de en una manera negativa, puede que tenga que recordarle a otros: "Esta persona es de una cultura o costumbres diferentes, así que antes de criticarle duramente, trate de comprenderles y darles el beneficio de la duda".

6. De la oportunidad a las personas de explicarse o defender su posición o la circunstancia en la próxima reunión. Toda personas quiere la oportunidad de explicar el que sucedió y el por qué.
7. Saque a relucir el lado brillante, el lado positivo de una persona. En una ocasión cuando me encontraba reunido con los miembros de un equipo de proyecto, los miembros del equipo comenzaron a atacar a una persona a quien percibían como un competidor. Les dije: "no creo que él estaría cómodo con el juicio emitido. Pienso que él se merece algo mejor. Es uno de los grandes presentadores de nuestro tiempo".

Las personas a menudo tienen una energía inconsciente acerca del chisme negativo. Ellos pueden sentir que su nombre es utilizado ociosamente, que sus enemigos conspiran contra ellos. Pienso que eso es más común de lo que conceptuamos. Creo que las personas tienen un sexto sentido cuando están siendo despreciadas.

Además, veo que muchas "palabras vagas" se hablan en "secreto" o por escrito sin tener en cuenta que más tarde podrían ser publicadas o transmitidas. Así que, una de las mejores razones para defender a los ausentes, es que esas palabras vagas, esas difamaciones, juicios apresurados, y decisiones pobres no regresen a obsesionarle.