Introducción

USTED NO ESTÁ AL MANDO

Nosotros triunfamos ayudando a otros a triunfar; nuestros logros dependen de los de ellos. En nuestros momentos más comunicativos, quizás digamos que nosotros les convertimos en triunfadores. En sus momentos más generosos, ellos pueden decir que no hubiesen podido hacerlo sin nosotros. Con frecuencia, estamos en un punto intermedio, preguntándonos cuál es la mejor forma de contribuir y cuál es la diferencia que marcamos. Algunos nos quedamos como atrapados “a la espera”, esperando por la autoridad, esperando que otros nos digan lo que tenemos que hacer. Y eso no funciona.

Nuestra única oportunidad de contribuir es dejar de esperar y de interrogarnos y *hacer algo*. Prestamos un mejor servicio a nosotros mismos y a los demás cuando no esperamos. Iniciar la acción, teniendo en mente a la organización y a todas las personas involucradas. No, no estamos al mando, pero podemos actuar. No, no somos los líderes nominados formalmente, pero podemos liderar. Este libro le ayudará a considerarse a usted mismo como un líder, alguien que ayuda a la organización, a su gente y a sus recursos a avanzar en nuevas direcciones. Sí, justo desde donde está, sin esperar hasta haber llegado a una posición más poderosa. Tanto si es un colaborador individual, un mando medio, un director de centro escolar o el jefe de una comisaría, usted puede hacer mucho desde su posición, justo ahí en el medio de las cosas. Tanto si es un programador recién incorporado, un mecánico oficial, un padre miembro de la APA, o un asistente social, usted puede optar por liderar a otros. Y el primer paso para liderar a otros en el trabajo es liderar su propia vida.

La ilusión: alguien está al mando

Muchos crecimos con la expectativa de que alguien nos vigilaría, cuidaría de nosotros, estaría “al mando”, “sabría más” y que el resultado sería positivo. Nuestras familias, centros escolares, comunidades y organizaciones nos enseñaron a creer esto, pero sus enseñanzas muy pronto comen-

zaron a hacerse pedazos, normalmente antes de llegar a la edad adulta. Nuestra experiencia contradictoria nos confundió; vimos a personas que “estaban al mando” producir unos resultados muy variopintos. Los que estaban en posición de “hacer lo mejor” nos desilusionaron. Los programas que ellos crearon, las decisiones que tomaron, no dieron buenos resultados, al menos para nosotros y para lo que deseábamos en nuestra vida. Descubrimos que ellos no podían cuidar de nosotros. Una parte extremadamente difícil de este aprendizaje no es que ellos nos desilusionen, sino nuestras propias luchas con nuestra propia responsabilidad: si ellos no están al mando, ¿quién lo está? Si no puedo contar con ellos, ¿con quién puedo contar? ¿Cuál es mi responsabilidad para ayudar a mi familia, a mi comunidad, a mi empleador o a este mundo? ¿Qué puedo hacer, qué *haré* con mi vida? Estas son las grandes preguntas que se esconden tras las preguntas relacionadas con el trabajo con las que luchamos cada día.

Usted quizás piense, “pero algún día yo *estaré* al mando de ese comité (o agencia, o división o equipo) y *cambiaré* las cosas.” Bueno, piénselo de nuevo. Es algo similar a contraer matrimonio con la idea de comenzar a cambiar a su cónyuge inmediatamente después de la ceremonia. Mis investigaciones dicen que eso no funciona demasiado bien. Con frecuencia, he escuchado a ejecutivos lamentándose de sus dificultades para lograr que las cosas se hagan. Cuando el presidente de una compañía de telecomunicaciones (con 23.000 empleados distribuidos en cinco estados y cinco niveles jerárquicos) vio este libro por primera vez, dijo, “¡Por fin, un libro escrito para mí!” Sus empleados quizás no perciban que él no está al mando, pero, con frecuencia, él se siente así. Es consciente de las limitaciones de la autoridad. Nos es demasiado fácil atribuirle poder a un puesto que aún no hemos ocupado, o que otros ocupan, y rebajar el poder que tenemos actualmente. Este libro trabaja con los poderes que tenemos ahora.

El juego de la vida

Por unos minutos, imagine que su vida es un juego, con normas y metas, roles y puntuaciones. La vida es mucho más complicada que un juego, pero, temporalmente, imagine que está jugando a la Vida como si jugase al *bridge*, o al *Myst*, o al *fútbol*. En este juego llamado Vida, usted

decide cuáles son sus propósitos y sus normas. Usted decide los roles que desempeñará; decide lo que gana puntos; usted anota las puntuaciones. Las acciones que le acercan a las metas de su vida ganan puntos. Las acciones que le alejan, pierden puntos. Usted crea el juego de la Vida a medida que lo juega; puede cambiar las normas. Determinadas fuerzas externas, impredecibles, incontrolables e irrazonables, influyen en la Vida. Usted está ahora en el centro de la Vida; usted está jugando.

Así es como funciona la vida cuando la vemos a través de la sencilla metáfora de un juego. Es el mayor de los muchos juegos que jugamos: juegos tales como Colegio, Padre, Políticas, Ciudadano, Niño y Trabajo. En este libro, gran parte de nuestra atención está dirigida al juego del Trabajo como subconjunto del juego de la vida, y el reto de jugar los dos juegos al tiempo, manteniendo el Trabajo subordinado a la Vida. Con frecuencia, otras personas deciden las normas y metas explícitas del Trabajo antes de que usted llegue. Y usted, implícitamente, ha decidido las normas y las metas de la Vida antes de que llega a “jugar” al Trabajo. El reto está en comprometerse profundamente con ambos juegos, y mantener el Trabajo dentro del contexto más amplio de la vida. Son cinco las guías que configuran este libro:

1. *Cree su propio juego de la vida.* El secreto de lograr que las cosas se hagan cuando usted no está al mando consiste en establecer una vida más grande que el trabajo, donde usted está más al mando que en el trabajo. Sin este juego de la vida mayor y más importante, usted acaba siguiendo las normas del juego del trabajo, o reaccionando en su contra, sin un sentido de propósito claro.
2. *Aprenda el juego del trabajo.* Existe un juego del trabajo donde usted trabaja. Tiene sus propias normas y roles, metas y castigos, tanto si es consciente de ello como si no lo es. Hay determinados caminos que permiten triunfar a las personas. Algunos comportamientos se respetan; otros se menosprecian. Aprenda esto. No se trata de que le guste, sino de que comprenda cómo funciona este juego del trabajo.
3. *Conozca su posición en el juego del trabajo.* Esto le permite saber cuál es su punto de partida. De nuevo, no se trata de que le guste, sino de que comprenda lo que es inherente al puesto que usted ocupa. El mejor punto de partida para cambiar su posición, o el juego del trabajo, es saber con qué está empezando. Obviamente, si odia su puesto, no debería estar jugando aquí. Lo que nos lleva a...

4. *Reconozca que existen otros juegos del trabajo.* Hay otros lugares en este mundo laboral donde usted puede ofrecer su talento. Todos esos lugares tienen sus propios juegos del trabajo. Elija el juego del trabajo que jugará, honrando siempre su juego superior de la vida. Si este juego del trabajo no sirve a su juego de la vida, vaya a otra parte. En última instancia, su poder en el juego del trabajo se deriva de la *opción* de jugar ahí, y de saber que, cada día, usted repite esa opción.
5. *Juegue bien y duro en ambos juegos, Trabajo y Vida.* Concéntrese. Recuerde siempre lo que es importante. Conozca sus destrezas y sus aspiraciones.

Las ideas más útiles de este libro se relacionan con esta metáfora del juego de la Vida y el Trabajo: la dirección de la Vida es su fuente de poder; las opciones se abren cuando usted percibe su trabajo como parte vital de su vida. Es difícil crear su juego de la vida; usted es el diseñador, el creador de las normas, el jugador, el entrenador, el árbitro, el tanteador, el animador y el espectador. No es de extrañar que, con frecuencia, optemos por jugar los juegos de otros, ganando y perdiendo de acuerdo a las normas que ellos han creado. Otros pueden ayudarnos a descifrar la vida, pero nadie puede jugar la Vida por nosotros. El patrón de jugar los juegos de otros normalmente nos llama de vuelta a nuestro propio juego de la vida: ¿Qué es lo que queremos hacer con nuestra vida? ¿De qué manera puede apoyarlo nuestro trabajo?