



## "EL "FEEDBACK" ES EL ALIMENTO DEL CAMPEÓN"

KEN BLANCHARD . FILÓSOFO DEL 'MANAGEMENT'

( LA CONTRA "LA VANGUARDIA" de 25-5-2007)

Tengo 67 años: nuestra vida consiste en buscar la razón por la que estamos aquí. Nací en Nueva Jersey. Cinco nietos: antes que nada soy abuelo. La religión es el problema; la fe, la solución. Votaré a Obama: todo humano debería poder votar en estas elecciones. He vendido 18 millones de libros "The one minute manager". Colaboro con IESE

- A veces me llaman para una consultaría en una empresa y ¿sabe cómo noto que se va a hundir?

- ¿?

- Les estorban los consumidores. Estarían mejor sin ellos. Cada departamento habla de sus problemas, sus sueldos, sus horarios, pero nadie se pone en el lugar del consumidor, que es la razón de ser de una empresa. Imagínese que a los periodistas les sobran los lectores y sólo escribieran para sí mismos.

- **Lectores nunca sobran.**

- Así que tras un juicio financiero en apariencia muy técnico y lleno de números, siempre hay una pérdida de la misión moral de una empresa. Lo primero que hago entonces es dejar muy claro a todos que o vuelven a servir a la gente o el mercado los enviará a la quiebra. Y sólo lo lamentarán ellos.

- **Usted inventó los estilos de dirección.**

- Se resumen en voluntad y humildad. Voluntad para seguir un objetivo hasta la tozudez y humildad para que este objetivo sirva a los demás y no sólo a ti mismo. El liderazgo no consiste en aprovecharte de tu superioridad para gratificar tu ego, sino en poner tus habilidades al servicio de los demás.

- **¿Puede usted ser más concreto?**

- Toda relación humana - y la empresarial lo es por excelencia- empieza por marcar los objetivos muy claros.

- **Por ejemplo.**

- "Somos los mejores fabricantes de tornillos de EE. UU.; nos gusta fabricar tornillos y lo hacemos mejor y a mejor precio que nadie". Y para



conseguir eso, tenemos que ser un equipo y para lograr ser un equipo, espero que tú no me critiques en público antes de haberte quejado a mí sólo en privado.

- **¿No es obvio?**

- Reafirma la cadena de valor moral. Son verdades muy simples que por eso mismo se olvidan simplemente. Asegúrese de que los miembros de un equipo, de una familia, no las olvidan y pida que se las recuerden más veces incluso de las necesarias.

- **¿Cómo conducir entonces la regañina?**

No hace falta reñir: basta con hablar. Dígale a ese socio que le falla: "Esto es muy raro en ti: por eso me enfado. Si fuera habitual en ti, ya no me molestaría en hablar contigo".

- **¿Por qué así exactamente?**

- Como ve, me quejo, pero, al mismo tiempo, estoy reforzando mi fe en el vínculo, en la empresa, en la pareja, en el hijo, en la persona. La queja siempre tiene que ir acompañada de esperanza en el otro.

- **¿Y ya está?**

- Acabo la charla, si ha sido larga, con una síntesis de lo hablado y un repaso de los objetivos que nos hemos propuesto.

- **¿Por qué no cambiar al otro y punto?**

- Porque tengo casi 70 años y jamás me han defraudado las personas, pero sí sus conductas. Si las buenas personas a veces actúan mal no es porque sean malas, sino porque no se les ha explicado bien lo que esperábamos de ellas y, a menudo, nosotros tampoco sabemos lo que esperan de nosotros.

- **¿Y ... ?**

- El *feedback*, la respuesta de los demás a cada acto tuyo, es el alimento de los campeones. Pero para alimentarse hay que pedirlo. Tienes que consultar continuamente a los demás sobre el efecto que causan tus acciones, Aunque presumas la respuesta, el mero hecho de preguntar refuerza de nuevo el vínculo y las expectativas de cada relación.

- **¿Es suficiente?**

- No dé nunca nada por sobreentendido: hable claro y póngase de acuerdo en lo que cada uno espera del otro. Formule pactos



expresamente, aunque usted crea que se dan por hechos. Si, por ejemplo, le da miedo que le critique en público, dígaselo.

- **Si tienes que llegar a decirle eso ...**

- Somos humanos y metemos la pata, pero eso no quiere decir que no podamos corregir y prevenir. Anticipe las actitudes y conductas que le molestarían y expréselas. Casi siempre los problemas de una empresa son de ego. Empresa y ego son antónimos. Venimos con ese defecto de origen, ¿sabe por qué?

- ¿?

- Tenemos nostalgia del amor sin límites, de la plenitud ... Luz, Dios, el todo ... Llámeme como quiera ...

- **No sé si eso es teoría empresarial.**

- Es pura teoría financiera, porque es el origen del exceso de ego, el mayor problema de cualquier empresa. Como tenemos nostalgia de ese amor total, nunca tenemos bastante dinero, ni bastante poder, fama o reconocimiento para sustituirlo.

~ **Esa insatisfacción, cualquiera que sea su causa, es el alimento del capitalismo.**

- Sólo alimenta el cortoplacismo que lo degrada y causa sus crisis. No hay empresa rentable a largo plazo sin voluntad de servicio. Aliviar esa insatisfacción engorda el ego y así forma líderes lastrados por la ambición ciega que trepan sobre las espaldas de quienes pierden su autoestima. Cuando en una empresa se juntan unos y otros, fracasa.

- **Suelen necesitarse.**

- y suelen confundir la humildad inteligente con la debilidad de los necios. En realidad, los humildes no son quienes piensan que son menos que los demás, sino quienes piensan menos en sí mismos.

- **El dinero y el poder hacen listo al tonto y guapo al feo.**

- Sólo a ojos de los demás. ¿Lo ve? De nuevo buscamos en los otros el amor total. Creemos encontrarlo mejorando el juicio que los demás tienen de nosotros, pero nunca tendremos bastante admiración ajena. Si, en cambio, te dedicas a tratar de comprender y admirar a los otros, te sorprenderá la cantidad de comprensión y admiración que recibes.

(Lluís Amigué)